ALEX MOAZED,
NICHOLAS L. JOHNSON

NHỮNG ĐẾ CHẾ ĐỘC QUYỀN THỜI HIỆN ĐẠI

Lại Hồng Vân (dịch)





NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Những Đế Chế Độc Quyền Thời Hiện Đại



Tác giả: Alex Moazed, Nicholas L. Johnson
Người dịch: Lại Hồng Vân

Phát hành: Bách Việt
Nhà xuất bản Lao Động 2019

Lời mở đầu
Nền tảng bốc cháy

Tháng 2 năm 2011, Nokia gặp rắc rối. Từng là kẻ dẫn đầu vô tiền khoáng hậu trong lĩnh vực công nghệ di động nhưng đến thời điểm này, công ty không còn có thể đuổi kịp các đối thủ cạnh tranh. Trong suốt hơn một thập kỷ, Nokia là nhà sản xuất thiết bị cầm tay thành công nhất thế giới. Nhưng giờ nó đang đánh mất vị thế của mình một cách nhanh chóng.

Với việc Apple giới thiệu iPhone vào năm 2007 và Google ra mắt Android vào năm 2008, luật chơi đã thay đổi. Đây là hai nền tảng phần mềm vô cùng thành công trong ngành công nghiệp vốn một thời chỉ tập trung vào phần cứng, và Nokia đã bị bỏ lại rất xa. Symbian – hệ điều hành kế thừa của họ – lỗi thời và rất khó để phát triển phần mềm tương thích, còn MeeGo – hệ điều hành thế hệ tiếp theo – thì vẫn chưa sẵn sàng cho giai đoạn hoàng kim.

Thời thế thay đổi thật chóng mặt! Mới chỉ một thế hệ trước, Nokia còn là một tập đoàn kinh tế độc quyền yếu ớt của Phần Lan với cổ phần rải đều ở mọi lĩnh vực kinh doanh, từ gỗ xẻ cho đến lốp xe. Nhưng vào cuối thập niên 1980, đầu thập niên 1990, công ty đã tiến hành cái mà Hiệp hội Quản trị Hoa Kỳ gọi là một trong "50 Cuộc giải cứu Quản trị Hiệu quả nhất" lịch sử – thành công dịch chuyển trọng tâm sang ngành công nghiệp truyền thông di động. Người ta hoàn toàn có lý do để hy vọng rằng Nokia sẽ lại làm nên một điều kỳ diệu nữa.

Vào tháng 9 năm 2010, Nokia thuê Stephen Elop – cựu thành viên ban giám đốc của Microsoft – làm CEO và giao phó cho ông trọng trách xoay chuyển tình thế của công ty.

Ngay lập tức, Elop phải đối mặt với một lựa chọn quan trọng. Nokia có nên tiếp tục phát triển hệ điều hành thế hệ mới? Hay nên từ bỏ hướng đi này để phó mặc số phận vào tay một đối thủ cạnh tranh đáng gờm? Vào tháng 1 năm 2011, ban giám đốc của Nokia vẫn nghiêng về lựa chọn thứ

nhất, cho đến khi một cuộc họp quan trọng thay đổi suy nghĩ của Elop. Jo Harlow, giám đốc phụ trách Symbian của Nokia, nói với Elop rằng MeeGo "chưa đủ lớn," và rằng Symbian không thể gánh vác Nokia cho đến khi hệ điều hành mới sẵn sàng. Việc bắt tay với iOS vốn đang bị Apple kiểm soát chặt chẽ là điều không thể, vậy thì Nokia chỉ còn cách đặt hết hy vọng vào Windows Phone hoặc Android – hai ngôi sao đang lên.

Sự thay đổi chiến lược này, kết hợp với thách thức phải đánh bại một hệ thống quan liêu, trì trệ, khiến Elop tin rằng Nokia cần thay đổi định hướng. Vào ngày 4 tháng 2 năm 2011, ông gửi đến các nhân viên của công ty một bức email, về sau được gọi là thông điệp Burning Platform (Nền tảng Bốc cháy). Bức thư này bị tiết lộ cho công chúng vài ngày sau đó. Trong thư, nhiệm vụ mà Nokia đang đối mặt được so sánh với câu chuyện về một nhân viên khai thác dầu mỏ đang đứng trên một dàn khoan bốc cháy.

"Khi ngọn lửa lan đến chỗ mình, người đàn ông chỉ có vài giây ngắn ngủi để phản ứng," Elop viết. "Anh ta có thể đứng yên trên dàn khoan và lẽ tất nhiên sẽ bị ngọn lửa ngùn ngụt nuốt chửng. Hoặc, anh ta có thể thả mình rơi 30m xuống mặt hồ lạnh cóng. Người đàn ông đang đứng trên một 'nền tảng bốc cháy,' và anh ta cần phải lựa chọn." Trong câu chuyện của Elop, người đàn ông đã chọn cách lặn xuống nước và vượt qua tình thế hiểm nghèo để sống sót. Nhưng trải nghiệm đó đã thay đổi sâu sắc mọi hành vi của anh ta. Câu chuyện rõ ràng là phép ẩn dụ cho tình cảnh khó khăn của Nokia. Elop viết, "Chúng ta cũng vậy, [nguyên văn] đang đứng trên một 'nền tảng bốc cháy,' và chúng ta phải quyết định cách chúng ta định thay đổi hành vi của mình."

Bức thư nêu chi tiết về nhiều thách thức mà Nokia đang đối mặt. "Chiếc iPhone đầu tiên được chuyển đến tay khách hàng vào năm 2007, mà đến nay chúng ta vẫn chưa có nổi một sản phẩm nào so sánh được với trải nghiệm họ tạo ra.

Android mới trình làng hơn 2 năm nhưng tuần này, họ đã chiếm được vị trí dẫn đầu của chúng ta về số lượng điện thoại thông minh." MeeGo được xem như vũ khí cạnh tranh của Nokia, nhưng "tính đến cuối năm 2011, có lẽ chúng ta chỉ có duy nhất một sản phẩm MeeGo trên thị trường," Elop viết. Cùng lúc đó, hệ điều hành kế thừa của Nokia là Symbian lại "đang chứng tỏ là một môi trường ngày càng khó để phát triển" và "dẫn

đến sự ì trệ trong việc phát triển sản phẩm.” Tệ hơn nữa, trong khi Android và iPhone đang tấn công từ đỉnh của phân khúc cao cấp thì ở phân khúc thấp hơn, các nhà sản xuất của Trung Quốc cũng đang bắt đầu nhập cuộc với các lựa chọn rẻ hơn.

Những thách thức này rất nghiêm trọng. Thế nhưng, chúng còn là những dấu hiệu về sự thất bại lớn nhất của Nokia, sự thất bại mà Elop đã ngầm thừa nhận. Nokia đã bỏ qua sự kết hợp có thể thay đổi tất cả giữa phần cứng và phần mềm. Nokia vẫn hành động như một công ty sản phẩm[1]. Nhưng giờ đây, cốt lõi của ngành công nghiệp điện thoại thông minh không phải là sản phẩm; mà là *nền tảng*.

“Chúng ta thậm chí còn không sử dụng đúng vũ khí để chiến đấu,” Elop nói. “Chúng ta vẫn luôn cố gắng tiếp cận từng mức giá trên cơ sở thiết bị-với-thiết-bị. *Cuộc chiến giữa các thiết bị giờ đây đã trở thành chiến tranh giữa các hệ sinh thái* [được in nghiêng để nhấn mạnh].”

Một tháng sau khi bức thư nói trên bị tiết lộ cho báo giới, trong một cuộc nói chuyện với tờ Financial Times, Jo Harlow bày tỏ sự đồng tình. Bà cho biết: “Chúng tôi không đủ nhanh nhạy trong việc thay đổi từ một công ty nghiên cứu thiết bị sang công ty nghiên cứu phần mềm. Đáng lẽ chúng tôi đã ở một vị thế khác nếu chúng tôi có thể chuyển đổi nhanh hơn.”

Trước đây, Nokia cạnh tranh bằng các tính năng hoặc đặc tính sản phẩm. Tuy nhiên, như Elop đã nói trong thông điệp của mình, “các đối thủ không giành lấy thị phần của chúng ta bằng thiết bị, họ đang làm điều đó bằng một hệ sinh thái toàn diện.” Elop đã đúng. Apple và Android đã sử dụng nền tảng để tiếp cận, xây dựng nên những mạng lưới người tiêu dùng và nhà phát triển chưa từng có từ trước đến nay bằng cách kết nối hai nhóm này thành một thể thống nhất. Những nền tảng này chiến thắng không phải vì tính năng hay công nghệ ưu việt. (Tại thời điểm đó, một số dòng điện thoại của Nokia đang được đánh giá rất cao.) Chúng vượt lên nhờ khả năng tạo ra những thị trường hoàn toàn mới và khai thác những nguồn giá trị mới. Elop đã nhìn ra điều đó đang đến, nhưng không đủ sớm.

Hai ngày sau khi bức thư được tiết lộ cho công chúng, vào ngày 11 tháng 2 năm 2011, Elop thông báo Nokia quyết định chuyển đổi sang Windows Phone. Ông đã trao đổi với Google về việc chuyển đổi sang Android, nhưng ông rất thận trọng trong việc để Nokia đơn giản biến thành

một nhà sản xuất phần cứng khác trong một thị trường thiết bị Android vốn đã chật chội.

Không may cho Elop, quyết định này lại là một sai lầm nữa. Cả Nokia lẫn Windows Phone đều rất chật vật trong vài năm tiếp theo.

Vào ngày 3 tháng 9 năm 2013, gần hai năm sau cuộc thử nghiệm tuyệt vọng, Elop tuyên bố Nokia sẽ bán bộ phận Thiết bị và Dịch vụ cho Microsoft trong một thỏa thuận trị giá 7,2 tỷ đô la. Thương vụ này là sự thừa nhận thất bại hết sức rõ ràng của Nokia, vì nó đang tự triệt tiêu toàn bộ năng lực sản xuất và chuỗi cung ứng của mình, và thực chất đang trở thành một công ty chuyển giao IP và công nghệ.

Đến đầu năm 2014, mức vốn hóa thị trường của Nokia giảm còn 30 tỷ đôla. Sự sụt giảm này thực sự khiến nhiều người ngỡ ngàng nếu so sánh với một thập kỷ trước, khi mức vốn hóa thị trường của công ty đạt đỉnh 200 tỷ đôla. Elop đã đúng khi nói rằng Nokia đang đứng trên một "nền tảng bốc cháy." Nhưng không giống như người đàn ông trong câu chuyện, Nokia đã không thể sống sót.

MỘT NỀN TẢNG THỨC GIẤC

Việc thông điệp "nền tảng bốc cháy" của Elop bị tiết lộ đã làm tê liệt Symbian. Bất chấp sự lỗi thời và đang trên đà tụt dốc so với iOS và Android, tại thời điểm đó, Symbian vẫn là hệ điều hành điện thoại di động nắm giữ thị phần cao nhất. Mặc dù về lâu dài, Symbian không thể đứng vững trước những đối thủ mới, nhưng bức thư của Elop đã đẩy nó tụt dốc nhanh hơn.

Nhìn chung, thật không hay chút nào khi một CEO lại đánh giá quá thấp sản phẩm "đinh" của công ty mình, nhất là khi chưa có sẵn sản phẩm nào thay thế. Thị trường đã phản ứng ngay sau đó, và giá cổ phiếu của Nokia giảm không phanh. Sau này, Elop thừa nhận rằng bức thư của ông gây tổn hại đến công ty vì nó bị công khai. Ông đã nhận trách nhiệm về điều này tại một cuộc họp ban quản trị của Nokia vào năm 2011. Tuy nhiên, đối với bất cứ ai đang điều hành một doanh nghiệp hiện nay, sẽ thật sai lầm nếu chỉ nhìn nhận sự xuống dốc của Nokia đơn giản như một ví dụ cho khả năng quản trị yếu kém.

Thật ra, thất bại của Nokia là một phần của một hiện tượng lớn hơn rất nhiều, nó đã, đang và sẽ gây tổn hại cho nhiều nạn nhân khác. Chúng ta dễ dàng nghĩ rằng lĩnh vực điện thoại di động không giống với đa số các lĩnh vực kinh doanh khác. Nói cho cùng, nó là một ngành "công nghệ" có cơ quan đầu não ở Thung lũng Silicon, với một đặc tính và thế giới quan hoàn toàn riêng biệt. Đó là lý do vì sao nhiều người cho rằng về cơ bản, công nghệ tách biệt với phần lớn nền kinh tế. Nhưng những cuộc chiến điện thoại thông minh không phải là việc bất thường. Chúng là con chim hoàng yến mà giới kinh doanh chúng ta đem xuống các mỏ than[2]. Nếu lúc này bạn và công ty của bạn còn xa lạ với những sức ép mà Nokia phải đối mặt thì chẳng bao lâu nữa, bạn sẽ "quen" với chúng thôi. Tất cả các khu vực của nền kinh tế đang được tái thiết vì công nghệ đã xác định lại phạm vi của tổ chức hiện đại và thay đổi, thậm chí là đạp đổ bức tường truyền thống ngăn cách giữa các lĩnh vực kinh doanh.

Kể từ thời hoàng kim của Nokia đến nay, có điều gì đó hết sức căn bản đã thay đổi trong bối cảnh kinh doanh. Chúng ta đang ở trong một giai đoạn lịch sử, nơi mà ngay cả những công ty lớn nhất cũng có thể lên voi rồi xuống chó chỉ trong vài năm ngắn ngủi. Cách đây 60 năm, vòng đời trung bình của một công ty thuộc S&P 500[3] là hơn 50 năm. Ngày nay con số đó còn chưa đến 15 năm. Bước ngoặt này tạo ra những hiểm họa khôn lường cho các công ty đang hoạt động, nhưng nó cũng đem lại những cơ hội lớn lao. Để tận dụng được sự thay đổi này, bạn cần hiểu được tại sao nó xảy ra. Sau đó, bạn cần biết làm thế nào để lợi dụng nó. Mục đích chính của cuốn sách này chính là giúp bạn trang bị kiến thức ấy.

Elop đã đi đúng hướng khi ông tiếp quản Nokia. Nhưng thật không may, khi đó đã quá muộn màng. "Làm thế nào mà chúng ta lại rơi vào hoàn cảnh này?" Ông đặt ra câu hỏi trong bức thư của mình. "Tại sao chúng ta lại bị bỏ lại sau khi thế giới xung quanh phát triển?" Câu trả lời là Nokia đã không nhìn ra được sự chuyển biến triệt để của kinh tế và xã hội diễn ra hơn một thập kỷ qua, lý do khiến chúa tể một thời băng hà.

Sự biến chuyển này đã thay đổi tận gốc rễ cách doanh nghiệp cần vận hành. Nếu hiểu sai, như Nokia, thì ngay cả những công ty thành công nhất cũng sẽ nhanh chóng đứng trên một nền tảng bốc cháy. Nếu hiểu đúng, bạn sẽ có trong tay hàng tỷ tỷ đô la.

Những thay đổi này sẽ nhanh chóng mở rộng ranh giới của những điều có thể, như cuộc Cách mạng Công nghiệp đã làm. Nhiều nhiệm vụ mà cách đây 10 năm tưởng chừng không thể thực hiện thì nay trở thành thói quen hàng ngày. Sức ảnh hưởng của sự thay đổi mà cuộc cách mạng công nghệ này tạo ra đối với nền kinh tế và xã hội của chúng ta phần lớn đã bị bỏ qua.

Tuy nhiên, một mình công nghệ không thể thay đổi thế giới. Cuốn sách này cũng là câu chuyện về sự thay đổi trong cách thức con người tương tác với các công ty, sản phẩm và với nhau. Quá trình này bắt đầu với sự trỗi dậy của thiết bị di động ở đầu thế kỷ 20. Nhưng đến tận hôm nay, sự dịch chuyển mới chỉ ở bước khởi động mà thôi.

Bạn không cần phải nhìn ở đâu xa mới thấy được sự khác biệt. Những thứ mà cách đây 10 năm vốn bị xem là quái đản – kết nối di động, truyền thông xã hội,… – giờ đây lại là nguyên nhân cốt lõi giúp nhiều doanh nghiệp thành công. Kết quả là, một mô hình kinh doanh mới sẽ tiếp tục thách thức các cấu trúc tổ chức truyền thống trong những năm sắp tới.

Mô hình kinh doanh mới này là nền tảng: một công ty kết nối 2 hay nhiều nhóm phụ thuộc lẫn nhau theo một cách có lợi cho tất cả các bên. Nền tảng là hướng đi mới từ những bộ máy vận hành doanh nghiệp truyền thống, phần lớn trong số đó hình thành từ một hệ tư duy của thế kỷ 20, vốn không thể tưởng tượng nổi mức độ kết nối mà chúng ta tạo ra ngày nay. Trong ngôn ngữ phổ thông, nền tảng cho phép người tiêu dùng và nhà sản xuất kết nối với nhau và trao đổi hàng hóa, dịch vụ và thông tin. Bằng cách đó, những doanh nghiệp này tạo ra thị trường mới. Hãy nghĩ đến cách eBay kết nối người mua với người bán, hoặc cách iOS và Android kết nối người tiêu dùng với nhà phát triển. Uber kết nối hành khách với tài xế, Airbnb kết nối khách du lịch với chủ căn hộ. Tất cả những nền tảng này tạo ra thị trường mới và có khả năng phát triển mạng lưới lẫn công ty của mình đến một quy mô mà mãi đến gần đây mới trở nên khả thi.

Hiện nay, mô hình kinh doanh nền tảng này chính là chìa khóa của một số công ty làm ăn phát đạt nhất thế giới. Đầu năm 2016, hai công ty có mức vốn hóa thị trường cao nhất ở Mỹ là công ty nền tảng: Apple và Google (hiện đang được niêm yết dưới tên Alphabet Inc.). Nhiều người vẫn nghĩ Apple là một hãng sản xuất phần cứng và phát triển phần mềm, điều này đúng. Nhưng bí mật đằng sau sự trỗi dậy thần tốc của Apple trong

những năm gần đây chính là việc nó chuyển đổi từ một công ty sản phẩm sang một công ty nền tảng. Apple không chỉ sản xuất phần cứng và phần mềm. Thông qua iOS, iTunes và App Store, Apple còn cung cấp những nền tảng để kết nối người mua và người bán của tất cả các sản phẩm kỹ thuật số mà bạn có thể tưởng tượng ra. Chúng tôi sẽ giải thích sâu hơn ở phần sau của chương, nhưng nền tảng này chính là công cụ cho phép Apple giành lấy vị thế số một từ tay Nokia trên thị trường điện thoại di động.

Tương tự nếu bạn nghĩ Goolge chỉ là một công ty phát triển phần mềm tức là bạn đã bỏ qua bí kíp thành công của nó. Tất cả những dịch vụ cốt lõi của Google đều là nền tảng, bao gồm Google Search và Android. Như Android đã chứng minh, Google "siêu" giỏi trong việc sử dụng nền tảng tìm kiếm cốt lõi của mình để thiết lập những nền tảng mới trong các thị trường có vẻ chẳng liên quan gì đến nó. Những thương vụ mua lại gần đây của Google cho thấy rằng tham vọng của nó trong lĩnh vực nền tảng không chỉ dừng lại ở điện thoại di động. Nó đã tung ra những nền tảng dành cho thiết bị mang theo người (wearable device), dữ liệu y tế và xe hơi kết nối công nghệ (connected car). Google cũng đang sử dụng Nest, một công ty nổi tiếng với thiết bị điều nhiệt kết nối Internet mà nó mới mua lại gần đây, như bàn đạp để thâm nhập vào lĩnh vực nhà ở thông minh kết nối công nghệ. Thậm chí, người ta còn đồn thổi rằng Google sẽ cạnh tranh với cả Uber. Đồng thời, Google cũng đang thử nghiệm một nền tảng giao hàng địa phương và mua sắm trực tuyến cạnh tranh trực diện với Amazon.

Những thành công của hai công ty nói trên cho thấy rằng, nền tảng đã nhanh chóng trở thành một phần có sức ảnh hưởng lớn trong nền kinh tế của chúng ta – và chúng sẽ luôn như vậy. Thực tế chỉ ra, các công ty kinh doanh nền tảng sẽ tiếp tục gia tăng tầm ảnh hưởng trong nhiều năm và nhiều thập kỷ tới.

Nhờ những phát minh, cải tiến công nghệ của cuộc Cách mạng Công nghiệp, dây chuyền lắp ráp của Henry Ford đã định hình lại cả xã hội lẫn ngành công nghiệp. Nhờ vào cuộc cách mạng hóa phương thức chúng ta lao động, kinh doanh, và kết nối với nhau, các nền tảng cũng sẽ làm được điều tương tự như thế.

Sự dịch chuyển cán cân quyền lực này là một phần của những gì mà Elop tiếp thu được khi ông nhìn vào cuộc "chiến tranh giữa các hệ sinh thái" đang diễn ra. Nền tảng xây dựng nên các hệ sinh thái; sản phẩm thì

không. Cuối những năm 2000, cả Apple và Google đều trở thành công ty nền tảng, còn Nokia thì không.

Kết quả là, giá trị của Nokia sụt giảm nghiêm trọng, và bộ phận kinh doanh điện thoại cầm tay một thời được ca tụng đã bị bán tống bán tháo với cái giá chẳng đáng là bao so với giá trị của nó ở thời kỳ hoàng kim. Trong lúc đó, Apple và Google đã tự thay đổi và thành công rực rỡ, đến mức cả hai đã thực hiện hàng loạt vụ mua lại để mở rộng sang các thị trường khác như nhà ở, hệ thống y tế và xe hơi, tất cả đều kết nối công nghệ. Các đối thủ cạnh tranh của họ trong những lĩnh vực này nên chuẩn bị sẵn sàng cho cuộc chiến đang đến gần. Bởi vì trong thế giới ngày nay, nền tảng là kẻ thắng cuộc.

KHỦNG HOẢNG ĐANG LAN RỘNG

Cũng giống như Nokia đứng trên nền tảng bốc cháy, tình hình ở Waterloo, Canada cũng đang trở nên nghiêm trọng. BlackBerry, về sau được biết đến dưới cái tên Research In Motion (RIM), cũng đang phải đối mặt với cuộc khủng hoảng lãnh đạo.

Trước tình hình giá cổ phiếu lao dốc và thị phần bị co lại, các cổ đông của RIM kêu gọi hai nhà sáng lập kiêm đồng CEO kỳ cựu là Mike Lazaridis và Jim Balsillie từ chức. Điều này thực sự gây ngỡ ngàng đối với một công ty mà mãi đến trước thời điểm đó vẫn còn đang thống trị thị trường di động: Năm 2009, *Fortune* vinh danh RIM là công ty tăng trưởng nhanh nhất thế giới. Nhưng chỉ sau vài năm, giá trị của nó đã giảm mạnh. Để xoa dịu những cổ đông đang giận dữ, Lazaridis và Balsillie đồng ý thành lập một ủy ban các giám đốc độc lập để đánh giá lại cơ cấu quản trị của công ty. Không lâu sau, hai nhà sáng lập từ chức. Tuy nhiên, vị CEO mới – ông Thorsten Heins, vốn là cấp dưới ở RIM được tiến cử lên – cũng không tạo ra được nhiều biến chuyển về mặt tổ chức. Trong thời gian Heins giữ chức, RIM tiếp tục đà suy thoái, và ông bị sa thải vào tháng 11 năm 2013.

Sự sụp đổ của RIM đã diễn ra như thế nào? Vào giữa những năm 2000, cái tên BlackBerry đồng nghĩa với điện thoại thông minh. Nhưng trong vài năm tiếp theo, công ty đã đi đến cái kết mà bất cứ ai cũng phải ngỡ ngàng. Cũng như Nokia, thật dễ khi quy trách nhiệm về sự sụp đổ của RIM cho

trình độ quản lý yếu kém. Chắc chắn bản thân Lazaridis và Balsillie đã mắc nhiều sai lầm. Trong suốt những năm ngồi trên ghế CEO của RIM, họ đưa ra hàng tá tuyên bố công khai về lĩnh vực của mình, sau này nhìn lại họ mới nhận ra rằng chúng sai rành rành. Chẳng hạn, ai cũng biết Lazaridis gọi bàn phím QWERTY là "xu hướng di động hấp dẫn nhất" đúng vào lúc các đối thủ màn hình cảm ứng của RIM – iPhone và Android, bắt đầu đánh bại nó.

Người ta thường bàn tán về sự sụp đổ của BlackBerry dựa trên cách giải thích này. Lazaridis và Balsillie đã luẩn quẩn quá lâu. Công ty không hề cách tân, cải tiến. Nó quá chậm chạp trong việc tiếp thị sản phẩm mới. Cấu trúc quan liêu của nó trở nên rệu rã. Cách quản lý sai lầm này chính là yếu tố cho phép iPhone ra đòn chí mạng với BlackBerry rồi đến Android ra đòn kết liễu – đó là những gì mà các nhà phân tích nói.

Quả thực, tất cả những nhân tố trên đều góp phần vào sự sụp đổ của BlackBerry. Nhưng chúng tôi muốn đưa ra một lý thuyết khác đơn giản hơn: RIM đã tư duy như một công ty sản phẩm trong một thế giới của các nền tảng. BlackBerry chỉ tập trung vào bàn phím, nhưng điều đó chưa bao giờ thực sự quan trọng. Chìa khóa để kiểm soát thị trường là hệ điều hành và một mạng lưới các nhà phát triển ứng dụng bên thứ ba.

"NHỮNG NGƯỜI TRONG NGÔI NHÀ KÍNH…"[4]

Thực chất, RIM đã phát minh ra danh mục điện thoại thông minh khi BlackBerry lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1999. Như Heins – CEO tương lai của RIM – từng nói, công ty hiểu rất rõ rằng sản phẩm cốt lõi của mình sẽ làm được gì. BlackBerry tập trung vào tuổi thọ pin, bàn phím dễ bấm, độ bảo mật và khả năng nén dữ liệu. Và nó đem lại cho người dùng tất cả những tính năng này. Ứng dụng BlackBerry Messenger của RIM thực sự là một thành công lớn, một "ứng dụng sát thủ" cho chiếc điện thoại.

Trong hơn nửa thập kỷ tiếp theo, BlackBerry trở thành chiếc điện thoại thông minh dẫn đầu thị trường, nổi tiếng với độ tin cậy và bảo mật cao cũng như bàn phím QWERTY mang tính biểu tượng. Đối với dân chuyên nghiệp, BlackBerry là chiếc điện thoại phải-có, còn trong văn hóa đại chúng, dường như nó hiện diện ở mọi nơi. Các tổng thống, phó tổng thống, CEO và người nổi tiếng trên khắp thế giới đều tin tưởng vào chiếc

BlackBerry của mình. Thậm chí người ta còn nghĩ ra cả một thuật ngữ để chỉ việc nghiện BlackBerry ngày càng tăng – "Crackberry" – chính thuật ngữ này đã truyền cảm hứng cho trang web của nó.

Có vẻ như RIM đã sáng chế ra công thức ma thuật để thành công. Đến cuối năm 2006, BlackBerry chiếm lĩnh gần 40 phần trăm thị phần ở Hoa Kỳ.

Nhưng rồi, vào ngày 9 tháng 1 năm 2007, Apple công bố chiếc iPhone.

Bất chấp làn sóng cuồng nhiệt xoay quanh chiếc điện thoại thông minh mới của Apple, thoạt đầu, ban lãnh đạo của RIM vẫn chỉ đánh giá nó là đối thủ tầm thường. Hai CEO của RIM xem chiếc iPhone như một sản phẩm cấp thấp. Theo những tiêu chuẩn truyền thống thì đúng là như vậy. So với BlackBerry, iPhone có tuổi thọ pin ngắn hơn. Nó sử dụng quá nhiều dữ liệu. Nó không bảo mật. Và, theo Lazaridis, người dùng sẽ không thích bàn phím chạm.

"Không phải ai cũng có thể soạn thảo trên một mảnh thủy tinh," ông nói. "Mọi chiếc laptop và có lẽ là mọi chiếc điện thoại khác đều có một bàn phím nổi. Tôi nghĩ thiết kế của chúng tôi đem lại lợi thế."

Ban lãnh đạo của RIM thực sự tin rằng phần cứng ưu việt hơn của họ sẽ thắng. Cụ thể, công ty rất chắc chắn rằng iPhone sẽ không bao giờ có thể cạnh tranh được với BlackBerry trong thị trường chính dành cho dân chuyên nghiệp nghiện kiểm tra email. Nói cho cùng, BlackBerry là chiếc điện thoại của dân kinh doanh, và các công ty sẽ chẳng đời nào chuyển sang một thiết bị kém bảo mật với cục pin không trụ nổi một ngày mà không cần sạc.

Vậy là, đinh ninh rằng iPhone chỉ đơn giản là một món đồ chơi mới, RIM quyết định vẫn giữ nguyên chiếc điện thoại đã đem lại cho nó lượng khách hàng đông đảo, trung thành. Sự thật là, RIM không thể phá bỏ mô hình kinh doanh thành công hiện tại, mà việc cập nhật hệ điều hành già nua lại khó khăn và mất nhiều thời gian, như Balsillie đã công khai chia sẻ. Trong một tuyên bố mà ngày nay người ta có thể trao giải chuyện châm biếm mang tính chất tiên tri xuất sắc nhất, Balsillie nói với tờ *New York Times* vào tháng 4 năm 2011 rằng kiểu thay đổi này "gần như không bao giờ hoàn thành" vì "bước chuyển đổi này chính là nơi các công ty công nghệ đi vào chỗ chết."

Ấy thế nhưng, hóa ra hai vị CEO đầy tự tin của RIM đã mắc sai lầm chết người. iPhone ngay lập tức trở thành cơn sốt. RIM đã đúng về một điều: Các công ty không quay lưng với BlackBerry. Nhưng các cá nhân thì có. Họ muốn iPhone. Và thế là các công ty nhanh chóng bị buộc phải ban hành chính sách "mang theo thiết bị cá nhân" (*"bring your own device"* – BYOD) cho phép nhân viên tự chọn điện thoại của mình. Không có gì đáng ngạc nhiên, ngày càng có nhiều nhân viên yêu cầu công ty cấp iPhone.

Đối với RIM, tin xấu chưa dừng ở đó. Thành công rực rỡ của iPhone đã mở đường cho một đối thủ tiềm năng khác. Vào ngày 5 tháng 11 năm 2007, Google ra mắt hệ điều hành Android dành cho điện thoại thông minh. Như Andy Rubin, giám đốc phụ trách nền tảng di động của Google, đã nói trong thông báo mà ông đưa ra, Android là "nền tảng đầu tiên thực sự mở và toàn diện dành cho thiết bị di động." Hệ điều hành này có mã nguồn mở và sẵn có cho bất cứ ai (trái ngược với vũ trụ khép kín của Apple), một tuyên bố giá trị sẽ giúp Android tăng trưởng thần tốc trong những năm kế tiếp. Cùng ngày hôm đó, để hỗ trợ Android, Google giới thiệu Liên minh Thiết bị di động Mở (Open Handset Alliance – OHA), một nhóm gồm hơn 30 công ty, trong đó có những hãng sản xuất phần cứng hàng đầu như Motorola, Samsung và HTC, cũng như một nhóm các nhà vận hành thiết bị di động bao gồm Sprint, Nextel và T-Mobile. Google vinh danh Android và OHA là nền móng của một "hệ sinh thái mở" đẩy mạnh khả năng cách tân sáng tạo và thiết lập tiêu chuẩn ngành đối với các hệ điều hành thiết bị di động – và Google sẽ cung cấp nó miễn phí.

Điểm khác biệt giữa Google và các đối thủ rất rõ ràng. Phương pháp của Goolge gần như đối lập với phương pháp của RIM. RIM làm việc quy củ dựa trên nguyên tắc duy trì một hệ thống độc quyền, khép kín. Chiến lược ban đầu của Apple cũng tương tự, duy trì kiểm soát chặt chẽ phần cứng và phần mềm của mình. Đáp lại, Google thành lập hẳn một hạm đội – một kế hoạch cấp tiến hơn nhiều so với việc chỉ đơn giản giới thiệu một đối thủ cạnh tranh trực tiếp nữa ra một thị trường vốn đã đông đúc.

Thêm vào đó, Android được xây dựng cho các lập trình viên, trong khi BlackBerry được xây dựng cho các doanh nghiệp. Lazaridis và Balsillie nghĩ rằng khách hàng chính của họ là một giám đốc IT trong công ty lớn, người không bao giờ cho phép nhân viên sử dụng những thiết bị như iPhone, loại điện thoại không thể sánh được với BlackBerry về độ bảo mật.

Nhưng chiến lược của Google là toàn tâm toàn ý xây dựng một nền tảng gắn kết nhà phát triển với người tiêu dùng. Không lâu sau, Apple cũng nhanh chóng học theo bằng cách tung ra App Store. Chiến lược sử dụng nền tảng của Google hóa ra lại là mồi nhử hiệu quả hơn rất nhiều, và đó chính là điểm mà RIM đã sai lầm. Họ chưa bao giờ hiểu ra rằng khách hàng cốt lõi của mình không phải là các doanh nghiệp, mà là những người lập trình phần mềm theo một đội ngũ, xây dựng ứng dụng cho các thiết bị mới và cả những nhân viên kinh doanh tại Staples, người đề xuất điện thoại nên mua cho số đông khách hàng.

Cũng giống như Nokia, RIM đọc vị sai thị trường. Họ dựa trên những tiêu chuẩn cũ về tính năng và đặc điểm kỹ thuật để đấu với đối thủ. Nhưng những tay chơi mới đến từ Thung lũng Silicon đã thay đổi luật chơi và biến thị trường điện thoại thông minh thành một thị trường nền tảng mà họ có thể chiếm ưu thế. Nhờ Google mà đối thủ của RIM không chỉ đơn thuần là một chiếc điện thoại khác. Nó là cả một hệ sinh thái toàn diện của Android bao gồm nhiều nhà sản xuất và phát triển theo cấp số mũ.

Rắc rối đã ở ngay sau lưng RIM. Công ty không đạt được chỉ tiêu doanh thu ước tính trong quý I và quý II năm 2008. Thế nhưng, thay vì đổi hướng đi, RIM lại đáp trả bằng cách lún sâu hơn vào chiến lược cũ. Nó tung ra BlackBerry Bold với những đặc tính cao hơn, bàn phím QWERTY và trackball quen thuộc. Kết quả dễ đoán, Bold không thể lội ngược dòng. Tháng 10 năm 2008 đánh dấu tháng đầu tiên doanh số của iPhone (6,9 triệu chiếc) cao hơn của BlackBerry (6,1 triệu chiếc). Cuộc chiến đã ngã ngũ. Tình hình kinh doanh ở Apple đang bùng nổ. Lúc đó, CEO Steve Jobs đã chia sẻ, "Apple vừa báo cáo một trong những quý tuyệt vời nhất lịch sử, với màn trình diễn ngoạn mục của iPhone." Jobs, người hiếm khi nào bỏ lỡ cơ hội để tung đòn vào đối thủ, tự hào tuyên bố, "Chúng tôi đã bán được nhiều điện thoại hơn RIM."

Tuy nhiên, tại thời điểm đó, RIM vẫn sở hữu miếng bánh lớn hơn trên toàn bộ thị trường điện thoại thông minh. Sau 2 năm kể từ khi iPhone ra đời, RIM bán được 23 triệu chiếc so với 13 triệu chiếc của Apple. Bởi vậy nên Lazaridis và Balsillie vẫn có lý do để giữ nguyên hướng đi cũ. Nhưng rồi Jobs quyết định tiến thêm một bước nữa bằng cách trình làng chiếc iPhone 3G và, quan trọng hơn là mở App Store vào ngày 10 tháng 7 năm 2008.

Tác động của App Store lên thành công của iPhone là vô cùng to lớn. Nhưng App Store khả thi được là nhờ một sáng kiến không mấy ai biết đến. Vốn dĩ các nhà cung cấp dịch vụ không dây thống trị ngành điện thoại di động, nhưng thành công của iPod và iTunes đã đem lại cho Apple đòn bẩy đáng kể khi thương lượng với các nhà cung cấp dịch vụ không dây tiềm năng cho iPhone. Kết cục, AT&T khao khát iPhone đến mức sẵn sàng nhượng lại một phần quyền kiểm soát cho Apple để đổi lấy việc trở thành nhà cung cấp dịch vụ độc quyền của chiếc điện thoại này. Quan trọng nhất trong số những thỏa thuận nhượng bộ giữa hai bên là việc Apple – chứ không phải AT&T – sẽ bán ứng dụng cho iPhone thông qua nơi mà sau này trở thành App Store. Trước đó, mọi người mua ứng dụng cho điện thoại thông qua các nhà cung cấp dịch vụ không dây, và những nhà cung cấp này kiểm soát chặt chẽ quyền truy cập các cửa hàng ứng dụng. So với chúng thì App Store của Apple thoáng hơn rất nhiều. Ngoài ra, Apple cũng giảm giá 30% cho tất cả các đơn hàng trên App Store, một chính sách hào phóng hơn đáng kể so với những gì mà trước đó các nhà phát triển ứng dụng từng nhận được từ các nhà cung cấp dịch vụ không dây. Điều này khuyến khích các nhà phát triển ứng dụng tập trung vào iPhone hơn là vào các hệ điều hành di động khác.

Đối với Apple, App Store là một thành công ăn liền nữa, với hơn 10 triệu lượt tải về ứng dụng ngay trong dịp cuối tuần đầu tiên mở cửa. RIM tưởng rằng họ biết khách hàng của mình muốn gì từ một chiếc điện thoại, nhưng App Store thậm chí còn không cố gắng dự đoán nữa. Thay vào đó, nó để khách hàng quyết định. Thành công của App Store đã khai sinh ra câu nói cửa miệng ngày nay ở Apple "Có một ứng dụng cho việc đó," cùng với hàng loạt quảng cáo thể hiện những tiềm năng dường như vô tận của nền tảng.

iPhone mang đến cho người dùng sự linh hoạt chưa từng có. Bất kể bạn muốn làm gì, thực sự là luôn có một ứng dụng dành cho việc đó. Đây chính là sức mạnh của nền tảng này – iPhone khai thác một cộng đồng các nhà sản xuất phần mềm cực kỳ hùng hậu để tạo nên nhiều ứng dụng hơn, với chất lượng cao hơn bao giờ hết.

Đến cuối năm 2008, App Store có 500 triệu lượt tải về. Cửa hàng bán hơn 15.000 ứng dụng của bên thứ ba, và con số này vẫn đang tiếp tục tăng

lên với tốc độ chóng mặt. Cuối năm 2015, App Store đã có hơn 1,5 triệu ứng dụng và hơn 100 tỷ lượt tải về, một con số không thể tin nổi.

Không để Apple qua mặt, vào tháng 3 năm 2009, Google cũng mở Android Market, hiện đã đổi tên thành Google Play Store, một nơi tương tự như App Store. Sàn giao dịch ứng dụng của Google cũng thu được thành công đáng kể với hơn 1,8 triệu ứng dụng và 50 tỷ lượt tải về tính đến cuối năm 2015.

Trước tình thế bị buộc phải đáp trả, RIM tung ra BlackBerry Storm vào cuối năm 2008. Chiếc điện thoại màn hình cảm ứng đầu tiên của RIM này được quảng cáo là "kẻ kết liễu iPhone." Tuy nhiên, rốt cuộc nó không làm được trò trống gì. Ví dụ, một trong những tính năng được cho là "át chủ bài" của Storm là công nghệ màn hình cảm ứng SurePress giúp bàn phím phát ra tiếng động và tạo cảm giác như đang bấm phím thực. Thật không may, người dùng vốn đã quen thao tác trên màn hình cảm ứng thông thường lại không thấy tính năng này hấp dẫn cho lắm. Kết quả là, Storm thất bại, doanh thu ở mức trung bình và đánh giá cũng không có gì đặc biệt.

RIM cũng giới thiệu BlackBerry App World (bây giờ là BlackBerry World) vào tháng 4 năm 2009. Nhưng tới lúc này thì nó chỉ là lựa chọn số ba trong một thị trường phát triển ứng dụng đông đúc nhộn nhịp. Góp phần khiến tình hình thêm tồi tệ chính là hệ điều hành của BlackBerry, vốn nổi tiếng là khó phát triển ứng dụng tương thích. Vậy nên, hệ sinh thái ứng dụng của BlackBerry đã phải rất chật vật để thu hút người dùng.

Chúng tôi đã tận mắt chứng kiến thất bại của BlackBerry trong việc phát triển một nền tảng thành công cho các sản phẩm của nó. Năm 2009, ngồi trong ký túc xá đại học, sử dụng số tiền ít ỏi trong thẻ tín dụng, Alex thành lập Applico – công ty phát triển ứng dụng cho BlackBerry. Chúng tôi chọn tập trung vào ứng dụng BlackBerry vì phần lớn các nhà phát triển đều không muốn đụng đến chúng, vậy nên chúng tôi nhìn thấy cơ hội làm ăn ở đó. Cách này cho phép công ty chúng tôi bắt tay với những nhà phát triển ứng dụng khác cũng đang chiến đấu trong thị trường mà iOS và Android đang chiếm ưu thế, và nó giúp chúng tôi giành được chỗ đứng trong lĩnh vực kinh doanh phát triển phần mềm.

Hóa ra, tất cả những điều này là tin tốt đối với Applico, nhưng không tốt lắm đối với RIM. Việc BlackBerry không thân thiện với các nhà phát triển đã chôn vùi mọi nỗ lực của RIM trong việc chinh phục những khách

hàng lớn mà Apple và Google đang nắm giữ. Trong khi đó, đối với các nhà phát triển ứng dụng, việc lựa chọn có phát triển cho BlackBerry hay không chỉ là một phép tính đơn giản. Đa số đều thấy rằng việc xây dựng ứng dụng cho BlackBerry quá phức tạp và tốn kém so với quy mô thị trường mà nó đang có.

TỬ ĐỊA CỦA CÁC CÔNG TY

Tháng 11 năm 2010, trong bài phát biểu tại hội nghị Web 2.0, Jim Balsillie – một trong hai CEO của RIM – đã chứng tỏ là RIM *vẫn* chưa hiểu làm thế nào mà ngành điện thoại di động lại thay đổi như vậy.

"iPhone và iPad có thể có đến 300.000 ứng dụng dành cho chúng, nhưng ứng dụng duy nhất mà bạn thực sự cần là trình duyệt. Bạn không cần một ứng dụng cho web," Balsillie nói. "Bạn không cần biết mấy thứ kiểu như SDK (bộ công cụ phát triển phần mềm – *software development kit)*. Bạn có thể sử dụng các công cụ web của mình… và bạn có thể xuất bản ứng dụng cho BlackBerry mà không cần viết bất cứ ngôn ngữ máy nào." Vấn đề là, quan điểm mà Balsillie đưa ra không mới. Thực chất, nó tương đồng một cách kỳ quái với quan điểm mà Steve Jobs đã nói với các nhà phát triển phần mềm ba năm trước đó.

Tại Hội thảo Các nhà phát triển quy mô toàn cầu của Apple (WWDC) 2007, ngay trước khi họ tung ra chiếc iPhone đầu tiên, Jobs thông báo việc hỗ trợ ứng dụng Web là giải pháp của Apple nhằm giải quyết nhu cầu ngày càng tăng của các nhà phát triển về chuyện phải có một cách để tạo ra các ứng dụng cho iPhone. Các nhà phát triển không mấy nhiệt tình, thậm chí một blogger công nghệ nổi tiếng còn gọi bài thuyết trình của Jobs là một "chiếc sandwich dở như hạch." Một năm sau, Jobs đổi chiến thuật với thông báo thành lập iPhone SDK và App Store, nhưng khỏi phải nói, khi Balsillie đưa ra quan điểm y hệt về ứng dụng Web thì các nhà phát triển hoàn toàn không bị ấn tượng.

Đến đầu năm 2011, BlackBerry World chỉ có khoảng 25.000 ứng dụng, so với 200.000 trên Android Market và hơn 450.000 trên App Store. Cùng lúc đó, khi chúng tôi cho một người bạn vẫn đang dùng một chiếc BlackBerry xem những gì mà iPhone hay Android của chúng tôi có thể làm,

anh ấy cầm chiếc điện thoại của mình lên và nói đùa, “*Chắc là* có ứng dụng nào đó cho việc này.” Một slogan không mấy thu hút.

Thất bại của RIM dẫn đến một cuộc chiến qua thư. Tháng 6 năm 2011, một thành viên ban giám đốc giấu tên của RIM đã gửi đi một bức thư công khai thách thức ban lãnh đạo công ty. Cùng lúc đó, RIM lên kế hoạch khởi chạy hệ điều hành QNX mới hòng đuổi kịp Apple và Google, nhưng một lần nữa, RIM vẫn chọn sai vũ khí.

Người gửi thư thẳng thừng nêu ra lý do khiến RIM bị bỏ lại phía sau. “Ứng dụng điện thoại thông minh BlackBerry dở phát ói,” người này so sánh SDK và nền tảng phát triển của BlackBerry với “Ford Explorer cổ lỗ sĩ những năm 1990.” Quay trở lại vấn đề chính, ông viết, “sự ưu việt về mặt công nghệ không tương đương với mong muốn [của người dùng], và do đó cũng không tương đương với doanh thu.” Apple và Google hiểu điều này. RIM, cũng giống như Nokia, thì không. Cả hai công ty vẫn đem dao đấu với súng lục – hay chính xác hơn, dùng một chiếc điện thoại thông minh đấu với một nền tảng.

Bất chấp những nỗ lực thất bại tiếp theo của RIM để quảng bá cho chiếc tablet Playbook và BlackBerry 10, đổi tên công ty từ Research In Motion thành BlackBerry, công ty vẫn không bao giờ lấy lại sự ngạo mạn vốn có nữa. Cuối năm 2011, thị phần của điện thoại thông minh BlackBerry giảm còn chưa đến 15%. Giá cổ phiếu của công ty giảm gần 75%.

Cuối cùng thì, những dự đoán của Steve Jobs về thách thức mà RIM phải đối mặt đã đúng, không hổ danh tiên đoán như thần. Trong một hội thảo với các chuyên gia vào tháng 10 năm 2010, Jobs đưa ra vài lời khuyên cho đối thủ của mình. Ông nói, “Họ phải bước ra khỏi vùng an toàn, dấn thân vào một lãnh thổ lạ lẫm trong nỗ lực trở thành một công ty nền tảng phần mềm. Tôi nghĩ sẽ là một thách thức cho họ khi phải tạo ra một nền tảng có thể cạnh tranh và thuyết phục các nhà phát triển xây dựng ứng dụng cho một nền tảng xếp hạng ba sau iOS và Android. Với 300.000 ứng dụng trên App Store của Apple, RIM sẽ phải chinh phục một ngọn núi rất cao.” Jobs biết, cuộc chiến giữa các nền tảng và hệ sinh thái thường là kiểu “được ăn cả, ngã về không.” Apple và Google đã xây dựng nền tảng và chiến thắng. RIM và Nokia thì không, nên đã thua.

Cuối cùng, Nokia cũng nhận ra những điểm yếu của mình, nhưng nó chọn sai đối tác với Microsoft. RIM cố gắng đuổi kịp đối thủ bằng một hệ điều hành mới, nhưng lúc đó đã quá muộn. RIM vẫn đang hành động như một công ty sản phẩm, và nó không thể thực hiện bước chuyển đổi như Jobs đã gợi ý. Rốt cuộc, Balsillie đã đúng về một điều: Sự thay đổi này là nơi nhiều công ty công nghệ đi vào chỗ chết. Nhưng xui cho Balsillie, công ty tiếp theo đi vào vết xe đổ này lại là công ty của chính ông.

CÁCH TÂN NỀN TẢNG: MỤC ĐÍCH CỦA CUỐN SÁCH NÀY

Sau khi Applico đạt được những thành công bước đầu trong vai trò là một nhà phát triển cho BlackBerry, chúng tôi nhanh chóng bỏ ứng dụng của BlackBerry lại phía sau và chuyển sang phát triển cho iOS và Android. Vài năm tiếp theo, chúng tôi trở thành một trong những nhà phát triển ứng dụng thành công nhất cả nước. Nhưng khi ngành điện thoại di động thay đổi, Applico cũng phải phát triển theo. Trong khi nhiều đối thủ cạnh tranh bị thâu tóm hoặc phá sản, Applico vẫn đi lên bằng cách trở thành công ty Cách tân Nền tảng đầu tiên trên thế giới. Hàng ngày, chúng tôi làm việc với những công ty hàng đầu và những start-up tăng trưởng nóng nhất thế giới để xây dựng và phát triển các nền tảng cách tân. Khách hàng của chúng tôi bao gồm các công ty trong top Fortune 100 như Google, HP, Intel, Disney, DirecTV, Philips và Lockheed Martin, cũng như các start-up được đầu tư bởi Google Ventures, Ray Kurzweil và nhiều công ty vốn đầu tư mạo hiểm hàng đầu. Mặc dù chúng tôi không thể nêu tên một số khách hàng start-up vì lý do bảo mật, nhưng các start-up sở hữu nền tảng mà chúng tôi góp phần tạo ra, trong đó có Glamsquad và Auctionata, đã huy động được hàng trăm triệu đô la và đạt được doanh thu chín con số. Và vì toàn thể công ty của chúng tôi tập trung xoay quanh các mô hình kinh doanh nền tảng nên chúng tôi đã nghiên cứu họ trên phạm vi sâu rộng hơn bất kỳ nhà nghiên cứu nào khác đã làm. Điều này bao gồm cả việc tạo ra những bộ khung cực kỳ chi tiết để xây dựng và phát triển các công ty nền tảng.

Đó là lý do vì sao chúng tôi hiểu các nền tảng hơn bất kỳ ai hiện nay. Chúng tôi đã sống ở trung tâm của những thay đổi công nghệ trong nửa thế kỷ qua, chúng tôi không chỉ nói suông mà phải chứng minh khả năng của mình bằng thực lực để thành công.

Chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn những bài học mà chúng tôi đã học được từ quá trình làm việc trực tiếp với một số công ty cách tân mạnh mẽ nhất hiện nay. Chúng tôi muốn truyền lại cho bạn những hiểu biết sâu sắc đã soi đường chỉ lối cho chúng tôi, đưa Applico từ một công ty phát triển ứng dụng trở thành một công ty hoàn toàn tập trung vào các nền tảng. Phần đầu tiên của cuốn sách này, chương 1 đến chương 4, sẽ giải thích mô hình kinh doanh nền tảng là gì và chia sẻ lý do vì sao ngày nay các nền tảng đã tái thiết nền kinh tế. Phần còn lại của cuốn sách, chương 5 đến chương 8, sẽ đào sâu vào cách các mô hình kinh doanh nền tảng hoạt động và chia sẻ với bạn một số bộ khung và hiểu biết mà chúng tôi đã sử dụng để giúp khách hàng trở thành nhà độc quyền hiện đại.

Nếu bạn là một doanh nhân tự doanh, chúng tôi sẽ giúp bạn hiểu điều gì làm nên những công ty thành công nhất hiện nay và bạn có thể đạt được thành công giống họ như thế nào. Nếu bạn sở hữu hoặc làm việc tại một doanh nghiệp truyền thống, chúng tôi sẽ giúp bạn nhìn ra vết nứt trên đường chân trời trước khi quá muộn. Sau khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ có được những công cụ để giúp công ty của mình tránh phải đứng trên một nền tảng bốc cháy, thay vào đó là trở nên thịnh vượng hơn trong kỷ nguyên mới này.

1
Các nền tảng đang nuốt chửng thế giới

Khi bạn nhìn thấu các mạng lưới, nó sẽ thay đổi cách bạn lên kế hoạch và lập chiến lược. Bạn sẽ hành động hoàn toàn khác.

- Reid Hoffman, người sáng lập kiêm CEO của LinkedIn

Phần mềm đang nuốt chửng thế giới. Đó là thông điệp từ cựu sáng lập của Nestcape kiêm nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng Marc Andreessen trong một bài báo mà ông viết và đồng biên tập, đăng ngày 20 tháng 8 năm 2011 trên tờ *Wall Street Journal*. Tại đây, ông đề cập đến một thực tế là các công ty phần mềm sắp sửa trở thành nền tảng của kinh tế thế giới. “Chúng ta đang ở giữa một cuộc chuyển đổi mạnh mẽ và sâu rộng cả về công nghệ lẫn kinh tế, trong đó các công ty phần mềm đã sẵn sàng càn quét thế giới,” ông viết. Nói ngắn gọn, miếng bánh mà phần mềm “nuốt chửng” đang ngày một to hơn.

Andreessen nói đúng – các công ty phần mềm đã đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong nền kinh tế của chúng ta. Nhưng nếu chỉ đơn giản xếp tất cả những công ty mới này là công ty phần mềm thì chẳng khác gì việc xếp tất cả công ty trong cuộc Cách mạng Công nghiệp là công ty phần cứng. Nó không nói lên được những công ty này làm gì hoặc hoạt động như thế nào. Và quan trọng hơn, nó không cho bạn biết được nhiều về việc phần mềm đang thay đổi cách các doanh nghiệp thành công và phát triển như thế nào.

Nhiều công ty đã tăng lợi nhuận biên và tinh giản chuỗi cung ứng bằng cách sử dụng phần mềm và kết nối doanh nghiệp của mình với Internet. Trong bài báo, Andreessen chỉ kể ra vài cái tên như FedEx và Walmart. Nhưng ông cũng liệt kê hàng loạt công ty mà theo ông là đang dẫn dắt nền

kinh tế phần mềm mới. Danh sách này bao gồm Apple, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google, Microsoft, Foursquare, Skype, Amazon, Flickr, Square và PayPal. Tuy nhiên, Andreessen lại không giải thích được những công ty này khác như thế nào so với các công ty kiểu cũ mà ông đã nhắc đến. Đúng là những công ty kiểu mới này đều được xây dựng xung quanh Internet, nhưng quan trọng hơn, tất cả chúng đều *là nền tảng*.

Thay vì chỉ xoay sở tìm cách tăng thêm chút hiệu suất từ mô hình kinh doanh hiện tại, những công ty này lại vận hành trên một mô hình hoàn toàn khác, thực sự biến tiềm năng của Internet thành tiền. Thậm chí, như Andreessen viết trong bài báo, chúng đã và đang thâu tóm nhiều công ty đối thủ kiểu truyền thống. Quả thực, đúng một năm kể từ ngày bài báo của Andreessen được công bố, Apple đã trở thành công ty có giá trị lớn nhất ở Mỹ.

Dù có thể phần mềm đã khởi động cuộc cách mạng kinh tế này, nhưng chính nền tảng mới nuốt chửng thế giới. Nhìn một cách tổng thể, các nền tảng đang thống trị Internet lẫn nền kinh tế. Các đề xuất đảm bảo tính trung lập trên Internet *(net neutrality)* nhắm thẳng vào các nhà cung cấp dịch vụ Internet như Comcast, công ty cung cấp và duy trì hạ tầng công nghệ, cho rằng chúng là mối đe dọa lớn nhất đối với một thế giới Internet cởi mở và tự do. Xét về mặt kiến trúc, Internet vẫn là một sân chơi bình đẳng cho mọi người. Bất cứ ai cũng có thể bắt đầu kinh doanh trực tuyến. Nhưng trên thực tế, một mạng lưới Internet mở chỉ có trong mơ mà thôi. Thế giới Internet mà chúng ta biết ngày nay gần như đã bị thống trị hoàn toàn bởi các nền tảng. Ví dụ, gần 25% tổng số lượt truy cập trên Web thuộc về Facebook. Tầm ảnh hưởng của Google còn lớn hơn. Khi toàn bộ nền tảng của công ty này bị sập một cách bí ẩn trong vài phút ngắn ngủi vào ngày 16 tháng 8 năm 2013, người ta ước tính lưu lượng truy cập Internet toàn cầu giảm 40%. Mạng xã hội và mạng tìm kiếm không phải là lĩnh vực duy nhất thống trị. Ngày nay, nền tảng đóng vai trò quan trọng trong gần như mọi lĩnh vực thương mại mà bạn có thể tưởng tượng ra. Ở Hoa Kỳ, trong suốt năm 2015, cả 10 trang web có lượng truy cập cao nhất đều là nền tảng, tương tự như vậy với 20 trong số 25 trang top đầu.

Sự thống trị của các công ty nền tảng không chỉ giới hạn ở Mỹ. Nền tảng là một hiện tượng toàn cầu đích thực. Tại các nước đang phát triển, vai trò của nó thậm chí còn nổi bật hơn ở Mỹ. Nền kinh tế của nhiều quốc

gia này đang tăng trưởng nhanh chóng, và cùng với đó, khả năng tiếp cận với Internet ngày một mở rộng. Và vì những quốc gia này không có hệ thống hạ tầng thương mại như các nền kinh tế phát triển nên các ngành công nghiệp của họ bị đóng khung quanh Internet. Trung Quốc là một ví dụ điển hình. Không tính những ngành được nhà nước bảo trợ như tài chính, xây dựng và khai thác dầu mỏ, rất nhiều công ty có giá trị nhất của Trung Quốc là công ty nền tảng, như Tencent, (chủ sở hữu của các nền tảng nhắn tin WeChat, QQ) và Baidu (lời đáp trả của Trung Quốc dành cho Google).

Internet ở Trung Quốc cũng bị thống trị bởi các nền tảng. Các công ty nền tảng nắm giữ toàn bộ 8 trang web đứng đầu về lượng truy cập của Trung Quốc. Và vai trò của những công ty này trong nền kinh tế Trung Quốc thậm chí còn lấn át hơn so với ở Mỹ. Alibaba, công ty niêm yết công khai trên Sàn giao dịch Cổ phiếu New York vào tháng 9 năm 2014, kiểm soát 80% thị trường thương mại điện tử của Trung Quốc thông qua hai nền tảng Taobao và Tmall. Nền tảng Alipay của Alibaba là nền tảng thanh toán lớn nhất ở quốc gia này, cho phép người dùng gửi tiền vào Quỹ Yu'e Bao của nó. Với giá trị đạt 94 tỷ đô la vào tháng 1 năm 2015, Yu'e Bao là một trong những quỹ thị trường tiền tệ lớn nhất thế giới.

Cho dù có đang xây dựng một công ty nền tảng hay không thì bạn cũng không thể thành công trong môi trường kinh tế ngày nay nếu không hiểu cách các nền tảng vận hành. Bạn muốn tiếp thị trực tiếp tới người tiêu dùng trên Internet? Giờ thì bạn có thể làm thế , nhưng tốt hơn hết là công ty của bạn nên giành được thứ hạng cao trên Google. Bạn muốn mọi người đọc nội dung của mình? Chà, tốt hơn hết là nội dung của bạn nên được chia sẻ rộng rãi trên Facebook. Bạn muốn ứng dụng của mình có nhiều lượt tải về? Tốt hơn hết nó nên được xếp hạng cao (hoặc được giới thiệu) trên App Store. Bạn muốn bán hàng trực tuyến? Có lẽ bạn nên nghĩ đến việc bán qua eBay và Amazon. Bạn đang bán đồ thủ công? Chắc bạn có tài khoản trên Etsy rồi. Nếu bạn ở Trung Quốc thì gần như chắc chắn là bạn phải hoạt động trên Taobao và Tmall của Alibaba, thanh toán qua Alipay hoặc Tenpay của Tencent. Danh sách này còn dài nữa. Internet thực sự đang mở đường cho sự dân chủ hóa chưa từng có của nền kinh tế tự do. Bất cứ ai cũng có thể bắt đầu kinh doanh và thành công trên mạng. Nhưng nó không tự do một cách hoàn hảo. Ai đó phải điều phối tất cả những hoạt động kinh tế này. Kết quả là, Internet và nền kinh tế của chúng ta đang bị

thống trị và vận hành bởi các nền tảng. Chúng tổ chức thương mại và thông tin, định hình nên thế giới mà chúng ta đang biết. Nếu bạn muốn hiểu cách Internet hoạt động ngày nay, cũng như cách nền kinh tế sẽ vận hành trong những năm sắp tới, thì bạn cần phải bắt đầu bằng việc hiểu các nền tảng.

IPO[5], XIN ĐỪNG

Nếu bạn là một trong số hàng triệu người xem truyền hình ở Mỹ đang ngồi trước màn hình ti-vi để theo dõi trận Super Bowl vào ngày 30 tháng 1 năm 2000, tức là bạn đã được chứng kiến một cảnh tượng bất thường.

Không, chúng tôi không nói đến chuyện đội St. Louis Rams lần đầu tiên giành cúp vô địch. Như thường lệ, show diễn thực sự ở Super Bowl là những màn quảng cáo. Năm đó, khán giả đã không phải thất vọng. Trong suốt đợt giải lao thứ nhất, một quảng cáo mở màn với gương mặt buồn bã của một chú chó khi thấy chủ lấy xe ra khỏi garage để đến cửa hàng thú cưng. Sau đó, một con rối bằng bít tất xuất hiện, miệng ngân nga một phiên bản lạc tông của bài hát “If You Leave Me Now” của Chicago trong khoảng 30 giây, nài nỉ bạn mua đồ ăn cho thú cưng trên mạng. Tại sao? Ấy là để bạn không phải đích thân đến cửa hàng, bỏ thú cưng ở nhà với trái tim tan vỡ.

Công ty quảng cáo, tất nhiên là Pets.com, đã leo thẳng lên vị trí số 1 trên đỉnh kim tự tháp *dot-com*[6]. Sau trận đấu, chương trình khảo sát Ad Meter của tờ *USA Today's*[7] đã công bố quảng cáo con rối bít tất này xếp hạng nhất trong danh sách các quảng cáo Super Bowl của mình. Pets.com là công ty đáng nhớ nhất từ giải đấu mà sau này người ta gọi là “*dot- com Super Bowl*.”[8] Quảng cáo này tiêu tốn 1,2 triệu đô la và giành được thành công ngoài sức tưởng tượng, cả linh vật của công ty cũng vậy. Thậm chí, con rối còn được xuất hiện trên chương trình *Good Morning America* của đài ABC và trả lời một bài phỏng vấn dài trên *Live! with Regis & Kathie Lee*. Vài tháng trước đó, nó đã xuất hiện dưới hình dạng một xe rước cao gần 11 mét trong cuộc diễu hành mừng Lễ Tạ Ơn của Macy.

Được thành lập vào tháng 8 năm 1998, Pets.com khởi động bằng một kế hoạch marketing quyết liệt và mục tiêu phải nhanh chóng lớn mạnh. Đây cũng là mục tiêu chính của rất nhiều công ty trực tuyến lúc bấy giờ, vì

với họ, quy mô *chính là* mô hình kinh doanh. Chưa đầy hai năm sau đó, vào ngày 9 tháng 2 năm 2000, Pets.com đưa cổ phiếu công ty lên sàn, không lâu sau khi đoạn quảng cáo ở Super Bowl lên sóng. Đợt IPO này huy động được 82,5 triệu đô la, và cổ phiếu của công ty bắt đầu được giao dịch trên NASDAQ ở mức 11 đô la một cổ phần với tên giao dịch là IPETs.

Bất chấp mức độ nổi như cồn của linh vật bít tất, Pets. com vẫn vấp phải một vấn đề: Mô hình kinh doanh của nó đã thất bại. Một giả định được các chuyên gia đầu tư mạo hiểm hàng đầu – những người đã đầu tư vào Pets.com và những công ty tương tự, chia sẻ, là nếu công ty đủ lớn để phát triển nhanh thì nó sẽ có thể tạo ra lợi nhuận. Kẻ đi đầu có tất cả lợi thế, hoặc ít nhất lý thuyết là vậy. Chiến lược này rất thịnh hành khi ý tưởng “hiệu ứng mạng” *(network effect)* được phát hiện rồi trở nên phổ biến nhờ một bài nghiên cứu học thuật của W. Brian Arthur, xuất bản năm 1994 (nhưng về sau ý tưởng này lại trở nên mơ hồ, không rõ ràng). Quan điểm của Arthur về hiệu ứng mạng đề xuất rằng, bất cứ công ty nào lớn mạnh đầu tiên cũng luôn luôn giành chiến thắng.

Nhưng các con số không đúng với Pets.com. Thứ nhất, lúc đó thị trường những người muốn mua các sản phẩm cho thú cưng qua mạng nhỏ hơn so với ước tính của công ty. Pets. com đã đầu tư một nhà kho lớn để lưu trữ sản phẩm, có nghĩa là chi phí cố định cao. Tệ hơn, Pets.com phải bán giá thấp để cạnh tranh với các cửa hàng khác, mặc dù mặt hàng thực phẩm cho thú cưng tại nhiều cửa hàng trong số này cũng chỉ cho lợi nhuận cực kỳ thấp. Kết quả là, công ty bị lỗ trên hầu như mọi đơn hàng. Sự kết hợp giữa chi phí cao và lợi nhuận thấp hoàn toàn không bền vững chút nào. Công ty và các nhà đầu tư không mất nhiều thời gian để nhận ra điều đó.

Vào ngày 6 tháng 11 năm 2000, Pets.com tuyên bố phá sản – chỉ 9 tháng sau đợt IPO. Trong vòng chưa đến 2 năm, công ty đã đốt hết 300 triệu đô la vốn đầu tư. Ngày hôm đó, cổ phiếu của công ty giảm từ mức khởi đầu là 11 đô la/cổ phần xuống còn 0,19 đô la. Giờ đây, nó vĩnh viễn nằm trong danh sách “Những quả bom đầu tư lớn nhất lịch sử.”

Tuy nhiên, trong lúc Pets.com phải gánh chịu bi kịch phất lên sau một đêm rồi lụi tàn trong chớp mắt thì có một công ty đang bắt đầu với một câu chuyện rất khác. Ngày lễ Lao động năm 1995 vào cuối tuần, một lập trình viên máy tính đã ngồi xuống viết mã cho trang web của mình. Nó có tên là

Auction Web, được thiết kế để trở thành một sàn giao dịch điện tử, nơi mọi người có thể mua và bán bất cứ thứ gì qua Internet. Cha đẻ của nó muốn tạo nên một "thị trường hoàn hảo" mà bất cứ ai cũng có thể sử dụng được.

Hiển nhiên, người khác cũng muốn điều đó. Rất nhiều người. Công ty phát triển nhanh chóng. Năm 1996, Auction Web chủ trì 250.000 cuộc đấu giá. Chỉ tính riêng tháng 1 năm 1997, con số này đã là 2 triệu. Doanh thu của nó tăng 1.200% trong năm đầu tiên, từ 350.000 đô la lên 4,3 triệu đô la. Tháng 9 năm đó, công ty đổi tên trang web thành eBay.

Không lâu sau đó, người sáng lập của trang web là Pierre Omidyar quyết định rằng đã đến lúc tìm một CEO. Ông thuê Meg Whitman vào tháng 3 năm 1998. Sáu tháng sau, ngày 21 tháng 9, Whitman đưa công ty cổ phần hóa ra công chúng. Giá khởi điểm của cổ phiếu là 18 đô la/cổ phần rồi tăng lên 53,50 đô la ngay trong ngày đầu tiên. Chỉ qua một đêm, Omidyar trở thành tỷ phú.

LƯỢC SỬ VỀ CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH

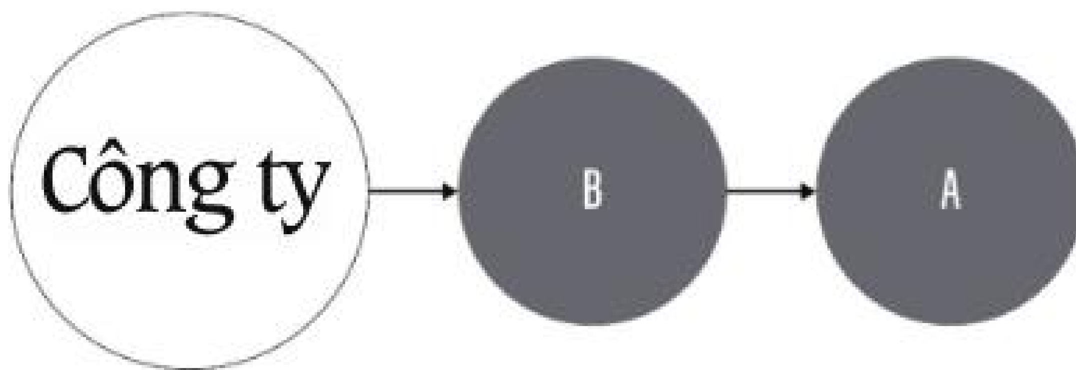
Đối với nhiều người, Pets.com là một ví dụ kinh điển của việc hành động thái quá trong kỷ nguyên dot-com. Và họ không sai. Công ty đã chi nhiều triệu đô la cho marketing mà không hề có một mô hình kinh doanh bền vững hay một thị trường mục tiêu xác đáng. Vì lúc đó, nhiều nhà đầu tư không chắc chắn lắm về cách định giá các công ty Internet nên nhiều start-up đã được định giá quá cao và đầu tư quá lớn mà về sau nhìn lại, người ta thấy rằng những con số ấy thật nực cười.

Phần lớn những công ty thất bại này đều phạm phải sai lầm giống nhau. Cũng như Pets.com, chúng áp dụng một mô hình kinh doanh cũ kỹ nhưng lại vồ vập lấy Internet. Thế nhưng, viễn tưởng về chi phí thấp cũng như những khoản lợi nhuận mà hiệu ứng mạng hứa hẹn lại không bao giờ thành hiện thực. Tuy nhiên, trong khi nhiều công ty dot- com phá sản, eBay vẫn sinh lời và sống khỏe. Qua thời gian, nó phát triển thành một công ty có mức vốn hóa thị trường đạt hơn 66 tỷ đô la. Đây là một trong số rất ít những câu chuyện thành công của kỷ nguyên dot-com. Thành công này không phải ngẫu nhiên mà có. Sự khác biệt nằm ở mô hình kinh doanh.

Các công ty như Pets.com đã sai lầm trong việc chọn một mô hình kinh doanh tuyến tính trong kỷ nguyên của nền tảng.

Mô hình kinh doanh tuyến tính là gì? Là mô hình đã chi phối rất nhiều loại hình công ty khác nhau kể từ Cách mạng Công nghiệp, khi những công nghệ mới như động cơ hơi nước và xe lửa mở đường cho sự trỗi dậy của hình thức tổ chức liên kết rộng theo chiều dọc. Tất cả những gã khổng lồ của nền công nghiệp từ đầu thế kỷ 20 đều là công ty tuyến tính: Standard Oil, General Motors (GM), U.S. Steel, General Electric, Walmart, Toyota, ExxonMobil,…

Mỗi công ty kể trên đều sản xuất một sản phẩm hay dịch vụ và bán cho một khách hàng. Trong tất cả những ví dụ này, giá trị di chuyển tuyến tính và theo một hướng thông qua chuỗi cung ứng của công ty, do đó được gọi là "công ty tuyến tính" (linear business). Trong chuỗi cung ứng, bên trái của công ty là chi phí còn bên phải là doanh thu. Các công ty tuyến tính tạo ra giá trị dưới hình thức hàng hóa hoặc dịch vụ rồi bán nó cho ai đó ở cuối chuỗi cung ứng. (Xem Hình 1.1). Từ trước đến nay, các công ty tuyến tính chủ yếu được chia thành hai dạng.



Hình 1.1. Ví dụ về dòng chảy của giá trị trong một công ty tuyến tính: Công ty tạo ra một sản phẩm rồi bán nó cho nhóm B (một nhà phân phối), sau đó người này sẽ bán nó cho nhóm A (khách hàng).

Dạng thứ nhất là công ty sản phẩm mà bạn đã quá quen thuộc. Hãy lấy ví dụ như Lenovo trong lĩnh vực hàng điện tử tiêu dùng. Lenovo sản xuất và bán những thứ hữu hình. Nó xây dựng những tài sản hữu hình, như nhà xưởng và trung tâm phân phối, nhằm tạo ra sản phẩm và đưa đến tay khách hàng. Trong suốt thế kỷ qua, hầu như tất cả các nhà sản xuất đều hoạt động theo mô hình tuyến tính này. Tương tự với các nhà phân phối và bán lẻ – những công ty cũng xây dựng hoặc thuê tài sản hay công nghệ hữu

hình để phân phối và bán những sản phẩm hữu hình. Ví dụ như Walmart, Best Buy và Target.

Nhiều công ty phần mềm ngày nay cũng có thể xếp vào nhóm này, trong đó bao gồm hầu hết các công ty sản xuất phần mềm đóng vai trò như dịch vụ (software-as-a-service – SaaS).

Mặc dù tạo ra sản phẩm kỹ thuật số nhưng những công ty này vẫn hoạt động một cách tuyến tính, với dòng giá trị di chuyển từ công ty đến khách hàng. Sự khác biệt duy nhất là các công ty phần mềm thu lời từ hình thức phân phối kỹ thuật số có chi phí thấp.

Dạng thứ hai của mô hình kinh doanh tuyến tính là công ty dịch vụ. Có rất nhiều ví dụ, từ Oracle, JP Morgan cho đến Jiffy Lube. Những công ty này thuê nhân viên để cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Nhìn chung, các công ty dịch vụ chia làm hai nhóm. Nhóm thứ nhất sản xuất và bán dịch vụ hữu hình, như dịch vụ sửa xe và sửa ống nước. Nhóm thứ hai xây dựng tài sản vốn nhân lực hoặc tài sản vô hình, như tài sản trí tuệ, và sử dụng nó để bán các dịch vụ chuyên biệt hóa. Nhóm này bao gồm tất cả những người cung cấp dịch vụ chuyên môn, từ luật sư thuế đến cố vấn đầu tư ngân hàng hay cố vấn quản trị.

Đối với công ty thuộc dạng thứ hai, chuỗi cung ứng cũng tuyến tính, bao gồm các quy trình lặp đi lặp lại để tạo ra giá trị. Sản phẩm đi từ nhà sản xuất ở cuối chuỗi đến nhà phân phối rồi đến khách hàng. Ví dụ, một hãng sản xuất xe hơi như GM mua linh kiện từ các nhà cung ứng, những nhà cung ứng này lại có thể mua linh kiện hoặc nguyên vật liệu thô từ nhà cung ứng khác. Sau đó, GM nhận linh kiện và sản xuất ra thành phẩm, trong trường hợp này là một chiếc xe hơi. Từ đó, GM bán chiếc xe cho một đại lý, đại lý này cuối cùng mới bán nó cho một khách hàng. Trong chuỗi cung ứng, dòng giá trị di chuyển tuyến tính từ nhà cung ứng đến nhà sản xuất và cuối cùng là đến tay khách hàng – đích của sản phẩm. Ở mỗi bước của chuỗi cung ứng sẽ có người bổ sung giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ rồi chuyển nó đến mắt xích tiếp theo của chuỗi. Dòng thông tin trong quy trình này cũng di chuyển tuyến tính tương tự như dòng giá trị, với việc thông tin dự đoán từ đầu quy trình sẽ được lược bỏ dần dần để đi đến giai đoạn sản xuất cuối cùng. Dòng thông tin và dòng giá trị tuyến tính này chính là thứ tạo nên chuỗi cung ứng của một công ty. (Xem Hình 1.2).



Hình 1.2. Dòng tuyến tính của giá trị và thông tin trong một chuỗi cung ứng.

Trong suốt thế kỷ 20, chuỗi cung ứng là một trong những mục quan trọng của lợi thế cạnh tranh. Mức độ hiệu quả của chuỗi cung ứng có thể quyết định thành bại của một công ty. Đó là lý do vì sao nhiều thành tựu cách tân kinh doanh vĩ đại của thế kỷ qua đều liên quan đến việc cải tiến và nâng cao hiệu quả của chuỗi cung ứng.

Dây chuyền lắp ráp của Henry Ford là một ví dụ kinh điển. Bằng cách sử dụng một dây chuyền lắp ráp chạy liên tục, Ford đã cắt giảm thời gian sản xuất bình quân của một chiếc xe hơi từ 12 tiếng xuống còn 90 phút. Phát minh này có tác động vô cùng to lớn đến ngành công nghiệp xe hơi. Nó cho phép các hãng lần đầu tiên có thể sản xuất xe hơi số lượng lớn, nhờ đó làm giảm giá bán của một sản phẩm mà trước kia chỉ giới siêu giàu mới mua nổi, đưa xe hơi tiếp cận rộng rãi với những người tiêu dùng bình thường. Gần đây, quy trình tinh gọn của Toyota đã phá vỡ ngành xe hơi với mô hình sản xuất *just-in-time*[9] và chính sách tập trung xóa bỏ tình trạng lãng phí. Bằng cách tạo ra một chuỗi cung ứng hiệu quả hơn và có khả năng thích nghi tốt hơn, Toyota có thể nhảy vọt qua mặt những tên tuổi đầu ngành như Ford và GM.

Tuy nhiên, sự hiệu quả của phương pháp chuỗi cung ứng đi kèm với một cái giá phải trả. Các công ty tuyến tính đòi hỏi phải có nhà xưởng rộng, hoặc đầu tư mạnh vào nhân lực và hệ thống kênh phân phối phức tạp để tạo ra sản phẩm và đưa chúng ra thị trường.

CỬA HÀNG HOÀN HẢO

Trong thế kỷ 21, chuỗi cung ứng không còn là nhân tố tập hợp giá trị của công ty nữa. Ngày nay, các mạng lưới kết nối công ty và cá nhân, cho phép họ tự trao đổi giá trị với nhau. Đây là bản chất của cách thức hoạt động của các mô hình kinh doanh nền tảng.

Công ty tuyến tính tập trung vào việc tạo ra giá trị từ bên trong và bán giá trị đó cho khách hàng ở cuối chuỗi cung ứng. Dòng giá trị đi từ trái sang phải, từ nhà sản xuất xuống khách hàng (như Hình 1.2). Đối với công ty tuyến tính, những nguồn lực mà nó sở hữu và kiểm soát nội bộ chính là tài sản đáng giá nhất. Nhưng sự trao đổi giá trị trong một mạng lưới lại có tính đa hướng – nó di chuyển sang *cả trái lẫn phải*. (Xem Hình 1.3). Kết quả là, các công ty nền tảng vận hành rất khác biệt so với những công ty hoạt động dựa trên chuỗi cung ứng truyền thống.



Hình 1.3. Mô hình kinh doanh nền tảng.

Giờ đây, mạng lưới là nhân tố tập hợp giá trị mới của doanh nghiệp. Chúng ta sẽ tìm hiểu vấn đề này chi tiết hơn trong Chương 2, nhưng khi thế giới được kết nối sâu rộng hơn, một công ty sở hữu những gì không quan trọng bằng việc nó kết nối với những nguồn lực nào. Những công ty có giá trị cao nhất hiện nay là những công ty có thể xây dựng và điều phối các mạng lưới rộng khắp, chứ không phải những công ty có thể quy tụ và tập trung hóa nhiều nguồn lực tại một nơi. Trong mô hình cũ, quy mô là kết quả của việc đầu tư và phát triển các nguồn lực nội bộ của một công ty. Nhưng trong thế giới được kết nối, quy mô đến từ việc nuôi dưỡng một mạng lưới bên ngoài bao trùm lên cả công ty của bạn.

Sự kiện bong bóng dot-com[10] bị vỡ là một “khóa học cấp tốc” về sự khác biệt này. Mọi người đinh ninh rằng Internet sẽ giúp cho việc trao đổi với khách hàng trở nên rẻ hơn và dễ dàng hơn. Nhưng nếu công ty không nhanh chóng nắm bắt được sự thay đổi lớn hơn như đã nói ở trên, giấc mơ đó sẽ không bao giờ thành hiện thực. Những công ty như vậy sẽ lớn nhanh nhưng sụp đổ còn nhanh hơn nữa. Đơn giản là các mô hình cũ không thể hỗ trợ cho quy mô mà doanh nghiệp có thể đạt tới nhờ Internet. Không giống như Pets.com, eBay không có bất cứ nhà kho đắt tiền nào, chi phí vận chuyển của họ cũng không cao, vì eBay không bán sản phẩm từ một nguồn tập trung. Omidyar muốn xây dựng một loại hình kinh doanh khác biệt. “Tôi muốn làm gì đó khác đi,” ông nói. “Để trao cho từng cá nhân thứ sức mạnh để vừa là nhà sản xuất, vừa là người tiêu dùng.” Thay vì tự mình sở hữu hàng hóa, eBay kết nối cá nhân này với cá nhân khác để tất cả mọi người đều có thể mua hoặc bán cho bất cứ ai. Thay vì lưu trữ hàng hóa và xây dựng nguồn lực, eBay cung cấp hạ tầng kỹ thuật số để sàn giao dịch này tồn tại và giúp xây dựng cả một cộng đồng xung quanh nó. Ý tưởng ở đây là kiến tạo một “thị trường hoàn hảo.” Công ty sẽ kiếm tiền bằng cách thu từ người bán một khoản phí tượng trưng.

Giờ đây, các nền tảng đã có biểu tượng riêng. Trong Hình 1.3, hai chữ L khớp vào nhau thể hiện mạng lưới của một nền tảng. Sự kết nối giữa người tiêu dùng và nhà sản xuất là thứ tạo nên đường viền quanh nền tảng ở trung tâm. Cũng giống như một nền tảng, khoảng trắng bên trong được xác định bởi mạng lưới bao quanh nó. Không có người tiêu dùng và nhà sản xuất, nền tảng ở trung tâm sẽ không tồn tại.

Bạn sẽ thấy biểu tượng này xuyên suốt cuốn sách, ở tất cả những đoạn nghiên cứu chuyên sâu về một công ty nền tảng cụ thể nào đó. Chúng tôi sẽ sử dụng nó để giới thiệu về nền tảng, chỉ cho bạn thấy người tiêu dùng và nhà sản xuất của nó là ai nhằm giúp bạn hình dung rõ hơn về bối cảnh công ty đang được thảo luận. Như trong ví dụ này, chữ L bên trái luôn luôn đại diện cho người tiêu dùng của nền tảng, trong khi chữ L bên phải đại diện cho nhà sản xuất, chính giữa là nền tảng. Mặc dù một số nền tảng có nhiều loại giao dịch nhưng chúng tôi sẽ chỉ thể hiện giao dịch nguyên thủy cốt lõi của nền tảng (bạn sẽ nhanh chóng nắm bắt được khái niệm này ở phần sau của cuốn sách).

Lúc bấy giờ, phần đông mọi người không "hiểu" eBay. Một chợ trời trên mạng bán mấy thứ linh tinh kỳ quái thì có gì to tát? Thậm chí, người ta không hiểu eBay đang làm cái gì, vì nó còn không thực sự sở hữu cái gì trừ một trang web? Nhưng cái sự lạ thường đó chính là điểm cốt lõi của toàn bộ vấn đề. Nói như Jeffrey Skoll, cựu Chủ tịch kiêm nhân viên đầu tiên của công ty, eBay "không chỉ đơn giản là một trang web, nó lớn hơn thế rất nhiều." Sàn giao dịch mà nó tạo ra đem lại lợi ích cho cả người mua lẫn người bán. Lần đầu tiên trong lịch sử, bất cứ ai cũng có thể mua những món hàng độc nhất vô nhị, hiếm có khó tìm từ khắp nơi trên thế giới, đồng thời có thể tiếp cận kho thông tin rộng lớn chưa từng thấy về chúng. Một trong những sự kiện đầu tiên khiến eBay trở nên nổi tiếng là mốt chơi Beanie Babies[11], tuy nhiên những món đồ chơi sưu tầm này xuất hiện rất khiêm tốn trên eBay. Tại đỉnh điểm của cơn sốt, Beanie Barbies vẫn chỉ chiếm 6% trong tổng số món hàng được rao bán của eBay. Danh sách các sản phẩm nổi bật khác gồm có những thứ liên quan đến máy tính, đồ cổ, đồng xu, tem, thẻ bóng chày và tất tần tật những món đồ sưu tầm.

Đối với người bán, eBay là một mỏ vàng. Nó cho phép họ tiếp cận khách hàng từ mọi ngõ ngách trên hành tinh này. Những doanh nghiệp từng bị giới hạn về mặt địa lý và địa giới hành chính bỗng nhiên có thể phân phối toàn cầu với chi phí gần như bằng 0. Một tay buôn đồ cổ ở Nebraska có thể tìm thấy một người mua ở New York hay thậm chí London. Bạn có thể bán cho khách hàng ở bất cứ nơi nào mà hàng của bạn có thể tới được. Omiydar biết rằng ý tưởng của mình đã thành công khi ông bán được một chiếc bút laser đã hỏng với giá 14 đô la. Ông theo dõi người mua để đảm bảo rằng người này biết mình sẽ nhận được cái gì. Hóa ra anh ta là một tay chuyên sưu tầm bút laser hỏng. Như chuyên mục tranh biếm họa nổi tiếng trên tờ *New Yorker* lúc bấy giờ đã viết, "Trên Internet, không ai biết anh là một con chó." Chuyện bạn sống ở đâu hay trông bạn như thế nào không quan trọng; quan trọng là bạn có cái gì để bán và ai đó sẵn sàng mua nó.



eBay - nền tảng sàn giao dịch sản phẩm

Một số người buôn bán theo kiểu truyền thống gặp khó khăn vì ngày càng khó kiếm lời lãi dựa vào chênh lệch giá từ việc mua hàng hóa ở nước này rồi bán ở nước khác như từ trước đến nay họ vẫn làm. Nhưng vô số người khác lại thành công trong việc biến sở thích hay nghề tay trái thành nguồn thu nhập chính. Theo công ty, hàng triệu người trên khắp thế giới đã và đang kiếm sống trên eBay. Theo các nhà kinh tế học, đây là một kết quả tích cực về mặt xã hội. eBay trở thành một kiểu thị trường chứng khoán cho hàng hóa thông thường. Bằng việc dịch chuyển một cách hiệu quả hàng hóa từ người bán tới người định giá cao nhất cho món hàng đó, eBay đem lại giá trị khổng lồ cho tất cả người dùng của mình. Những món đồ tưởng

chừng như sẽ bị vứt xó giờ đây có cơ hội đến tay đúng người trân trọng nó. eBay đã thực sự trở thành "cửa hàng hoàn hảo" như ý định ban đầu của Omiydar.

Điều ấn tượng nhất là eBay sinh lời ngay từ những tháng đầu tiên cho đến khi nó IPO thành công vào năm 1998, với lợi nhuận gộp đạt hơn 80%. Tất cả những con số này gần như là chưa từng có trong giai đoạn thắt lưng buộc bụng của kỷ nguyên dot-com, chính vì thế mà eBay bỏ xa các đối thủ kinh doanh thương mại trực tuyến như Pets.com. Nó đã khai thác tiềm năng của Internet hiệu quả hơn bất cứ công ty nào khác lúc bấy giờ.

Tất nhiên, eBay là một nền tảng. Nền tảng chính là "sợi chỉ đỏ" xuyên suốt hầu hết mọi thành công vĩ đại nhất trên Internet trong kỷ nguyên dot-com, bao gồm Amazon, Angie's List, Monster.com, Microsoft, Shutterfly và Yahoo. Trong những năm tiếp theo, thực tế rằng nền tảng chính là mô hình kinh doanh tối thượng của Internet còn được chứng minh rõ ràng hơn nữa.

NỀN TẢNG: ĐỊNH NGHĨA VÀ VÍ DỤ

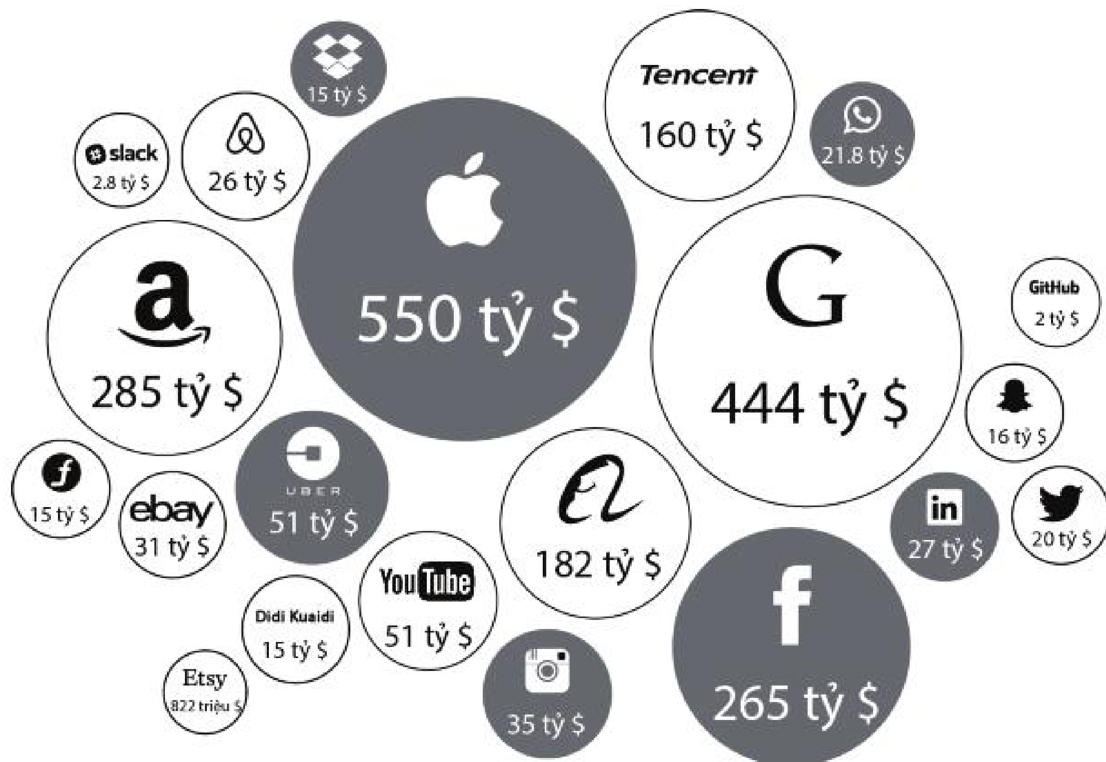
Kể từ sự trỗi dậy "chói lòa" của eBay, sức ảnh hưởng và những tác động về mặt kinh tế của các nền tảng ngày một gia tăng. Thành công của eBay không phải là ăn may. Nó là dự báo cho một làn sóng cách tân và thay đổi đang ập đến với nền kinh tế.

Vậy chính xác thì nền tảng là gì? Một nền tảng là một mô hình kinh doanh tạo điều kiện cho quá trình trao đổi giá trị giữa hai hay nhiều nhóm người dùng, một người tiêu thụ và một nhà sản xuất (xem Hình 1.3). Để những trao đổi này xảy ra, nền tảng cần khai thác và tạo ra những mạng lưới người dùng và nguồn lực rộng khắp, có khả năng phát triển về mặt quy mô, được tiếp cận tùy theo nhu cầu. Nền tảng hình thành các cộng đồng và thị trường cho phép người dùng tương tác và giao dịch.

Danh sách các nền tảng đã dài ra rất nhiều trong những năm gần đây nhờ năng lực xử lý và khả năng truy cập Internet ngày càng rộng mở. Mỗi công ty đều có thể kết nối nhà sản xuất và người tiêu dùng với nhau, cho phép họ trao đổi giá trị. Ví dụ như cách Uber đang làm cho các tài xế taxi, Airbnb làm cho chủ căn hộ, Apple làm cho ứng dụng, và YouTube làm cho

các video. Không một công ty nào trong số này là công ty tuyến tính truyền thống. Tất cả đều là nền tảng.

Cũng giống eBay, những công ty này không trực tiếp tạo ra và quản lý hàng tồn kho thông qua một chuỗi cung ứng như các công ty tuyến tính vẫn làm. Nói dễ hiểu thì các nền tảng không có phương tiện sản xuất – thay vào đó, chúng *tạo ra* phương tiện *kết nối*.



Hình 1.4. Các công ty nền tảng và giá trị của chúng trong tháng 1 năm 2016.

Tính đến nay, hai nền tảng thành công nhất là Google và Apple, những công ty đang chiếm thị phần lớn nhất trong thị trường thiết bị di động mà chúng ta đã thảo luận trong phần mở đầu. Nhưng Google và Apple chỉ là phần đỉnh của tảng băng. Số lượng nền tảng ngự trị nền kinh tế đang gia tăng nhanh chóng. Năm 2015, 3 cái tên đứng đầu danh sách những thương hiệu có giá trị cao nhất do Forbe công bố đều là công ty nền tảng, tương tự với 11 trong số 20 công ty top đầu. Trung tâm của cuộc bùng nổ truyền thông xã hội đều là các nền tảng: Facebook, Twitter và LinkedIn. Trên thực

tế, hiện nay, đa số những đợt IPO và mua lại lớn nhất, cũng như hầu hết các start-up thành công nhất, đều là nền tảng. Danh sách này bao gồm: Apple, Google, Microsoft, Facebook, Twitter, Amazon, eBay, Instagram, YouTube, Twitch, Snapchat, WhatsApp, Waze, Uber, Lyft, Handy, Airbnb, Pinterest, Square, Social Finance, Kickstarter,… (Hình 1.4 là ví dụ về các start-up nền tảng và giá trị của chúng được cập nhật vào tháng 1 năm 2016.) Sự phát triển của nền tảng không chỉ giới hạn ở Mỹ; các công ty nền tảng như Alibaba, Tencent, Baidu và Rakuten đã thống trị Trung Quốc và phần lớn châu Á.

Tuy nhiên, 10 năm nữa kể từ bây giờ, không phải tất cả những công ty kể trên đều sẽ sống sót. Sau đổ vỡ của bong bóng dot-com, ngay cả một số trụ cột của nền kinh tế hiện đại, như Amazon, cũng gần như sụp đổ. Quy mô và khả năng tồn tại của cơ hội này đối với bất kỳ công ty nào nói trên phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, trong đó có tình trạng của ngành mà nó hoạt động và tốc độ phát triển công nghệ của khu vực mà nó tham gia. Nhưng khi những công ty này thất bại, thì lý do chủ yếu sẽ là việc chúng đã bị thay thế bởi những nền tảng mới hơn và hiệu quả hơn. Điều này đã diễn ra trong nhiều năm qua. Khi Apple trở thành công ty có giá trị cao nhất ở Mỹ, hãy đoán xem công ty nào bị phế truất? Đó là Microsoft, nền tảng Windows của nó đã bị iOS của Apple "hất cẳng" khi hậu bối Internet di động vượt mặt tiền bối máy tính để bàn.

Bảng phân vai sẽ thay đổi khi công nghệ phát triển, luôn luôn là vậy. Nhưng nền tảng thì sẽ ở lại mãi mãi.

Vì sao ư? Vì các mô hình kinh doanh nền tảng cho phép công ty mở rộng ở một mức độ chưa từng có trong lịch sử loài người. Khi một công ty tuyến tính có thêm một khách hàng mới, nó chỉ tăng thêm đúng một mối quan hệ mới – một người mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Khi một nền tảng có thêm một người dùng mới, người đó không chỉ tăng thêm một mối quan hệ riêng lẻ, mà là một mối quan hệ tiềm năng với tất cả những người dùng của nền tảng đó. Nói cách khác, nền tảng lớn mạnh theo cấp số mũ của mạng lưới mối quan hệ chứ không chỉ là chiều dài của danh sách khách hàng. Nền tảng là mô hình kinh doanh đầu tư sinh lời cao hơn và quy mô lớn hơn rất nhiều, thay thế mô hình tuyến tính cũ kỹ.

KHÔNG CHỈ LÀ CÔNG CỤ

Để cho rõ thì chúng tôi xin nhắc lại: khi dùng từ "nền tảng" (*platform*), chúng tôi đang nói đến một mô hình kinh doanh. Thuật ngữ *"mô hình kinh doanh"* ở đây được hình dung và hiểu theo cách một công ty tạo ra giá trị cho khách hàng và cách dòng tiền sau đó di chuyển ngược về công ty. Nó cũng bao gồm cấu trúc chi phí và các hoạt động chính của một công ty, cũng như nơi mà một công ty cần các công ty hay đối tác khác để triển khai các hoạt động kinh doanh của mình. Khi nói đến các mô hình kinh doanh nền tảng trong cuốn sách này, chúng tôi muốn nói đến: một mô tả tổng quát về cách một công ty tạo ra, chuyển giao và thu nạp giá trị, chứ không chỉ đơn thuần là một sản phẩm công nghệ.

Tuy nhiên, điều dễ khiến bạn bối rối là , gần đây "nền tảng" xuất hiện nhan nhản khắp nơi trong thế giới công nghệ. Hầu như *start-up* nào cũng tuyên bố rằng nó đang xây dựng một nền tảng. Giống như một kiểu chiến thuật để gọi vốn hoặc gây chú ý, có vẻ như mánh khóe này đã đạt được những thành công nhất định. Thế nhưng, rất ít công ty trong số này thực sự hiểu mô hình mà họ đang cố bắt chước.

Ví dụ, vô số công ty mọc lên và tuyên bố mình là "Uber cho X" mới. Ý họ đơn giản chỉ là nhận một sản phẩm hoặc dịch vụ và giao "theo yêu cầu." (Định nghĩa của cụm "theo yêu cầu" cũng khá lấp liếm – rất ít công ty "theo yêu cầu" cung cấp dịch vụ chỉ trong vài phút như cách Uber đang làm.) Có thể những công ty này thực sự định đáp ứng "theo yêu cầu," nhưng vì không có mô hình kinh doanh cơ bản nên họ sẽ không thể phát triển nhanh chóng hoặc thành công như Uber. Trên thực tế, họ đang đi vào vết xe đổ của những bong bóng dot-com như Pets.com, đó là tự đóng khung mình trong các cấu trúc chi phí và phương pháp đặt nặng về nguồn lực của mô hình kinh doanh tuyến tính.

Không có gì đáng ngạc nhiên, khi gần như không một công ty nào trong số những kẻ bắt chước Uber đi được quá xa. Và tất cả những công ty nổi lên từ nền kinh tế theo yêu cầu - không chỉ có Uber và Airbnb, mà còn có rất nhiều cái tên khác cũng phát triển nhanh không kém như Instacart và Handy – đều là nền tảng.

Trong đa số trường hợp còn lại, các công ty sử dụng thuật ngữ "nền tảng" một cách không chính xác, để chỉ một sản phẩm công nghệ chứ không phải một mô hình kinh doanh. Dưới đây là một số ví dụ:

• **Nền tảng máy tính:** Hệ thống máy tính cơ sở làm nền tảng cho các chương trình ứng dụng vận hành (ví dụ: Symbian)

• **Các nền tảng sản phẩm:** Thiết kế, công thức chung hoặc sản phẩm linh hoạt làm nền tảng để xây dựng một danh mục hay một dòng sản phẩm (ví dụ: một khung gầm xe hơi được sử dụng cho nhiều mẫu xe khác nhau)

• **Nền tảng công nghiệp:** Các sản phẩm, dịch vụ hoặc công nghệ làm nền tảng để xây dựng các sản phẩm, dịch vụ hay công nghệ bổ sung (ví dụ: Intel)

• **Nền tảng có chức năng như dịch vụ:** Danh mục các dịch vụ máy tính đám mây cung cấp nền tảng và giải pháp máy tính, tập hợp lại thành một dịch vụ trực tuyến (ví dụ: Amazon Web Services)

Mỗi ví dụ trên đều đề cập đến "nền tảng" như một sản phẩm hay công nghệ cơ sở cho phép xây dựng các thành phần mô-đun trên đó. Các mô hình kinh doanh nền tảng thường sử dụng kiểu biến tấu mô-đun này, đây là lý do vì sao thuật ngữ này hay bị nhầm lẫn.

Cuối cùng, có lẽ thuật ngữ "nền tảng" được sử dụng sai nhiều nhất là khi người ta dùng nó để mô tả một bộ sản phẩm phần mềm tích hợp. Hiện tượng này đặc biệt phổ biến trong các công ty SaaS vốn rất thích tuyên bố rằng mình có một "nền tảng" hoàn chỉnh cho X. Trong những trường hợp này, từ "nền tảng" thực ra chỉ có tác dụng như một thuật ngữ trong *marketing* mà thôi. Cũng giống như tất cả các ví dụ nêu trên, những công ty SaaS này vẫn chỉ là công ty tuyến tính. Chúng là sản phẩm, không phải mạng lưới, vậy nên chúng không có được cấu trúc chi phí cũng như những yếu tố kinh tế cơ sở đã đem lại thành công rực rỡ cho mô hình kinh doanh nền tảng ngày nay. Chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về sự khác biệt này trong chương 3, còn bây giờ, bạn chỉ cần nhớ: *nền tảng ≠ công nghệ*.

MÃ NGUỒN MỞ, KHÔNG CÒN GÂY NHỨC NHỐI

Linus Torvalds là một anh hùng nghiện máy tính. Nếu quan tâm đến công nghệ thì hẳn bạn đã nghe nói đến ông. Ngay cả khi bạn chưa từng nghe nói đến ông thì cuộc sống hàng ngày của bạn gần như chắc chắn cũng chịu ảnh hưởng từ những công trình của ông. Torvalds nổi tiếng nhất với vai trò là "cha đẻ" của Linux, hệ điều hành nguồn mở đang thống trị các máy chủ và siêu máy tính hiện nay, sự lựa chọn của mọi thứ, từ điện toán

đám mây và siêu máy tính Watson của IBM cho đến Sàn giao dịch Cổ phiếu New York và tivi nhà bạn. Thậm chí, hệ điều hành Android của Google cũng được mô phỏng từ một phần của Linux.

Phát minh của Torvalds đóng góp nhiều chục tỷ đô la cho nền kinh tế. Nhưng ông cho đi mà không hề đòi lại gì. Linux vừa miễn phí vừa được thoải mái sử dụng. Bạn có thể sử dụng nó mà không phải trả một xu nào (chính vì vậy nên nó rất phổ biến đối với những công ty lớn, vận hành nhiều máy chủ như IBM và Google), bạn còn có thể thay đổi và tái phân phối nó tùy ý. Nhiều công ty khác đã làm giàu bằng cách xây dựng các "bản phân phối" Linux - về bản chất, đây là các phiên bản nâng cấp của Linux với nhiều tính năng bổ sung. Red Hat, một công ty có mức vốn hóa thị trường đạt hơn 14,5 tỷ đô la tính đến tháng 1 năm 2016, đã xây dựng cơ đồ bằng cách bán bản phân phối Linux và các dịch vụ liên quan. Phần lớn các công ty nền tảng lớn ngày nay đều sử dụng Linux trong hệ thống công nghệ của mình. Facebook là một ví dụ điển hình – các máy chủ front-end ban đầu của nó được xây dựng bằng cấu hình LAMP, trong đó chữ L viết tắt của Linux. Vì vậy, mặc dù có thể Linux không trực tiếp tạo ra tiền nhưng nó vẫn vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, Linux không phải là đóng góp to lớn duy nhất của Torvalds cho cộng đồng phát triển phần mềm.

Quay lại những ngày đầu của Linux vào cuối thập kỷ 90, Torvalds đã phải khó khăn lắm mới kết hợp được tất cả những đóng góp của cộng đồng mã nguồn mở vào hệ điều hành. Trong lĩnh vực phát triển phần mềm, quy trình quản lý tất cả những đóng góp khác nhau này và tìm ra cách kết hợp chúng lại thành một hệ thống được gọi là "quản lý phiên bản" (version control). Lúc bấy giờ, hầu hết các hệ thống quản lý phiên bản đều hoạt động như một kho trung tâm (central repository) lưu trữ toàn bộ mã và tệp tin của một dự án. Khi một lập trình viên tạo ra thay đổi tức là anh ta đang trực tiếp thay đổi mã trong kho trung tâm của hệ thống.

Loại hệ thống quản lý phiên bản này đặt Torvalds vào vị trí người gác cổng đầu não của Linux. Nếu ai đó sửa một lỗi nào đó, họ sẽ phải gửi email cho ông để thông báo sự thay đổi này và hy vọng là ông sẽ đọc nó. Khỏi phải nói, vì Linux ngày càng phổ biến và cộng đồng phát triển của nó ngày một mở rộng nên đây không phải là một cách tuyệt vời để quản lý dự án. Có rất nhiều dòng mã ẩn chứa tiềm năng cải tiến không bao giờ được thực triển khai. Vì vậy, năm 2005, Torvalds đã làm chính xác việc mà bạn kỳ

vọng một người đứng đầu cộng đồng phát triển mã nguồn mở nên làm: Ông phát triển một phần phềm mã nguồn mở để giải quyết vấn đề của mình, có tên gọi là Git. (Nó được đặt theo từ lóng của người Anh, có nghĩa là "một kẻ khó chịu.") Nó tạo nên một hệ thống quản lý phiên bản mang tính phân quyền cao hơn, giản lược đáng kể quy trình tạo và đệ trình thay đổi đối với Linux.

Sử dụng Git, bạn có thể tải về và chỉnh sửa phiên bản Linux của riêng mình hoặc bất kỳ dự án có sẵn nào khác, sau đó gửi những thay đổi đó đến chủ sở hữu dự án hoặc bất kỳ ai khác chỉ bằng một nút bấm. Git cho phép các nhà quản lý dự án dễ dàng quản lý mọi sự đóng góp hoặc thay đổi mới nào đối với một kho trung tâm mà không phải lo lắng về việc viết đè lên dự án.

Hệ thống này khiến cho việc quản lý một dự án mã nguồn mở lớn như Linux trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Nhưng đó chưa phải là lợi ích duy nhất của nó. Git cũng cho phép bạn dễ dàng tạo ra thứ gọi là fork (bản sao) của Linux, về bản chất là một phiên bản riêng biệt dựa trên mã của chương trình gốc. Sử dụng Git, bạn có thể dễ dàng tạo ra và duy trì phiên bản Linux của riêng bạn, đây chính xác là việc mà Red Hat và nhiều công ty khác đã làm. Bạn cũng có thể sử dụng Git để theo dõi những thay đổi trong bất kỳ loại dự án phần mềm nào. Lợi ích này khiến Git trở nên vô cùng hữu dụng đối với các công ty đang quản lý nhiều dự án phần mềm lớn hoặc đối với các nhà phát triển đang làm việc với nhau từ xa.

Tuy nhiên, Git cũng có một vấn đề: Nó rất phiền toái khi sử dụng. Nó là một công cụ dòng lệnh (*command-line tool*) (ví dụ MS-DOS), yêu cầu bạn phải biết hàng loạt những câu lệnh phức tạp. Đối với một số lập trình viên, có thể đây không phải là trở ngại lớn, nhưng nó hạn chế tính khả dụng và sự hấp dẫn của chương trình, đặc biệt là với một thế hệ lớn lên cùng giao diện đồ họa (*graphical user interface* – GUI). Thêm vào đó, trong khi bản chất phân phối của Git (không có máy chủ trung tâm) cho phép bạn dễ dàng dùng nó để thao tác trên dự án riêng của mình, thì vẫn không dễ gì để tìm ra dự án mà có thể bạn muốn chỉnh sửa. Đó là lý do vì sao đến tận năm 2007, phần đông những người bên ngoài cộng đồng Linux vẫn không biết đến Git.

Hãy thử vào GitHub. Nó là Facebook của dân ghiền máy tính, là Wikipedia của giới lập trình viên, là Twitter của các coder, tùy vào việc bạn

đang hỏi ai. Trong thực tế, GitHub có mỗi thứ một chút: nó là sự kết hợp giữa một nền tảng kết nối mạng xã hội dành cho các lập trình viên và một nền tảng nội dung kiểu Wiki cho phép bạn chỉnh sửa các tệp tin và xem ai đang thay đổi cái gì. Bất cứ ai cũng có thể bình luận về đoạn mã của bạn hoặc thêm thắt vào nó và cải tiến nó. Bạn có thể theo dõi một đoạn mã cụ thể đang được lưu trữ trong "kho," và nhận thông báo khi có bất cứ thay đổi nào được thực hiện, giống hệt cách bạn theo dõi ai đó trên Twitter và nhận được thông báo khi họ đăng bài.



Github - nền tảng nội dung

GitHub cũng khiến Git dễ sử dụng hơn bằng cách thêm một GUI, đây là cách mà hầu hết mọi người vẫn quen dùng để tương tác với một cái máy tính (thông qua các khoản mục được thể hiện bằng đồ họa như cửa sổ, biểu tượng và thanh *menu*). GitHub cũng bổ sung nhiều tiện ích, như tin nhắn và các tính năng xã hội khác, khiến việc điều phối và duy trì dự án từ xa trở nên dễ dàng. Như Tom Preston–Warner, đồng sáng lập kiêm cựu CEO của GitHub nói, Git giúp việc cộng tác với nhau trở nên khả thi, nhưng không khiến nó trở nên dễ dàng. Quy trình này đã được đơn giản hóa đáng kể nhờ GitHub. Slogan đầu tiên của công ty là "Lưu trữ Git: Không còn là cái nhọt trên mông."[12]

Mặc nhiên, các dự án trên GitHub được công khai, có nghĩa là bất cứ ai cũng có thể xem những đoạn mã của bạn và sao chép chúng. Những công ty khổng lồ đang lưu trữ kho GitHub công cộng lớn bao gồm Google, Facebook, Twitter và Microsoft. Applico cũng có một số dự án mã nguồn mở trên trang GitHub của mình. GitHub đã trở thành nơi lưu trữ và tìm kiếm mã nguồn mở mà ai cũng biết. Nhưng bạn cũng có thể trả tiền để tạo ra những kho mã tư nhân với quyền truy cập giới hạn. Mức phí dao động mạnh từ vài đô la/tháng đối với nhà phát triển cá nhân, cho đến mấy trăm nghìn đô la/ năm đối với các công ty khổng lồ đang quản lý nhiều dự án lớn, phức tạp. Có những công ty lớn cũng sử dụng kho tư nhân của GitHub để quản lý vài dự án nội bộ của họ.

Hiện nay, các dự án trên GitHub được viết bằng gần như tất cả mọi ngôn ngữ lập trình hiện có. Rất nhiều dự án không thuộc phần mềm cũng sử dụng GitHub, trong đó có sách báo, để quản lý dự án hợp tác. Một cuốn sách có tựa là ProGit nói về Git đã được dịch ra vài thứ ngôn ngữ trên GitHub. Ngoài ra, còn có một kho lưu trữ đầy đủ bộ luật của Pháp từ thời Napoleon cho đến nay. Nếu luật của Pháp thay đổi, bạn có thể theo dõi những sửa đổi đó trên GitHub.

NỀN TẢNG VÀ NHỮNG CHI PHÍ GÂY NHỨC NHỐI

Năm 2012, GitHub huy động được 100 triệu đô la tiền tài trợ từ công ty đầu tư mạo hiểm Andreessen Horowitz – khoản đầu tư lớn nhất trong lịch sử mà công ty này từng bỏ ra. Ba năm sau, với mức giá trị đạt 2 tỷ đô la, GitHub huy động thêm 250 triệu đô la nữa. Hiện nay, GitHub có khoảng 9

triệu người dùng đăng ký, mỗi tháng có thêm khoảng 20 triệu người dùng không đăng ký ghé thăm. Điều gì khiến GitHub giá trị và hấp dẫn đối với người dùng đến như vậy?

Trước hết, như chúng tôi đã mô tả, nền tảng cho phép các nhà phát triển quản lý dự án phần mềm dễ dàng hơn. Và nếu bạn đang tìm kiếm những dự án khác, GitHub sẽ giúp bạn dễ dàng tìm thấy chúng. Nói theo ngôn ngữ kinh tế, GitHub giảm đáng kể chi phí giao dịch khi mọi người hợp tác thực hiện các dự án phần mềm. Thuật ngữ "chi phí giao dịch" (*transaction cost*), do nhà kinh tế học Ronald Coase nghĩ ra, dùng để chỉ bất kỳ khoản chi phí nào phát sinh trong quá trình thực hiện một sự trao đổi. Một thuật ngữ tương đương là "chi phí hợp tác" (*coordination cost*). Về bản chất, một khoản chi phí giao dịch hay hợp tác chính là chi phí của việc tham gia vào một hoạt động tương tác. Chi phí giao dịch phát sinh vì các thị trường và cộng đồng trong thế giới thực không giống như các thị trường hoàn hảo mà bạn được học trong môn Kinh tế cơ bản. Ví dụ, chúng thiếu những thông tin hoàn hảo mà các mô hình thị-trường-hoàn-hảo kia giả định là có tồn tại. Chính điều này, và các điều kiện không hoàn hảo hay sai lệch khác so với kịch bản thị trường lý tưởng, đã làm phát sinh chi phí giao dịch.

Chi phí giao dịch không bị giới hạn ở chi phí tính bằng tiền. Thực ra, về bản chất, chúng có thể hoàn toàn phi tiền tệ. Ví dụ, ngay cả khi bạn không tiêu bất cứ đồng nào trên GitHub, bạn vẫn phải chịu những chi phí về thời gian, sự quan tâm và sức lực bỏ ra để tìm kiếm một dự án cụ thể. Tương tự như khi bạn "bấm nút gửi" một cập nhật đối với một dự án đang có, hoặc quản lý các cập nhật từ những cộng tác viên khác. Mỗi hoạt động này đều gắn liền với một chi phí không tính bằng tiền.

Nhìn chung, chi phí giao dịch được chia làm 3 danh mục chính. Thứ nhất là chi phí tìm kiếm và thông tin, bao gồm chi phí của việc tìm kiếm một món hàng cụ thể. Trên GitHub, chi phí này là thời gian và công sức người dùng bỏ ra để tìm kiếm một dự án cụ thể. Thứ hai là chi phí thương lượng – chi phí của việc đạt được một thỏa thuận với bên khác. Ví dụ, khi bạn gửi một cập nhật đến một kho mã trên GitHub, người quản lý dự án phải quyết định có chấp nhận những thay đổi của bạn hay không. GitHub đã chuẩn mực hóa quy trình này và giảm thiểu đáng kể thời gian lẫn công sức cần thiết để quản lý thay đổi. Cuối cùng, danh mục thứ ba là chi phí cưỡng chế – chi phí của việc đảm bảo rằng tất cả mọi người tham gia vào

một cuộc trao đổi giá trị sẽ hành động đúng mực. Giống như hầu hết các nền tảng, GitHub giám sát cộng đồng của mình để loại trừ mọi thành viên tiêu cực và khuyến khích những hành vi tích cực.

Tất cả những chi phí trên đã được GitHub giảm mạnh, đem lại giá trị to lớn cho người dùng. Như chính slogan của GitHub đã tuyên bố, công ty loại bỏ chi phí gây nhức nhối của việc lưu trữ Git. Nhìn chung, bạn có thể thấy rằng các loại chi phí giao dịch gây nhức nhối, khó chịu rất nhiều. Tất cả các nền tảng đều tìm biện pháp giảm thiểu những chi phí này, bằng cách này hay cách khác. Ví dụ, Google giảm chi phí gây nhức nhối của việc tìm kiếm một trang web. Uber giảm chi phí gây nhức nhối của việc bắt một chiếc taxi. Airbnb giảm chi phí gây nhức nhối của việc tìm kiếm và đặt phòng ngắn ngày. Facebook giảm chi phí gây nhức nhối của việc cập nhật và tương tác với bạn bè. PayPal giảm chi phí gây nhức nhối của việc thanh toán điện tử. Và rất nhiều ví dụ khác.

Thực vậy, nếu bạn đang xây dựng một nền tảng và cố gắng tìm ra tuyên bố giá trị cốt lõi thì đây là một công thức hiệu quả. Hãy xác định xem hoạt động chính mà bạn đang cố gắng thay đổi là gì, sau đó đặt nó vào câu: "X, không còn là cái nhọt trên mông." Có lẽ, bạn nên diễn đạt thông điệp này khác đi một chút (nói cho cùng, GitHub cũng không giữ *slogan* đầu tiên được lâu), nhưng ý tưởng này sẽ giúp bạn có một khởi đầu suôn sẻ.

CÓ MỘT ỨNG DỤNG CHO VIỆC ĐÓ

Bên cạnh việc giảm bớt chi phí giao dịch, một phần khác cũng quan trọng không kém trong tuyên bố giá trị của GitHub là việc nó cung cấp một môi trường để quản lý và chỉnh sửa mã. Nền tảng này được thiết kế để khuyến khích người dùng tạo ra cái mới, chứ không phải chỉ trao đổi. Đây là khía cạnh then chốt thứ hai của những hoạt động mà nền tảng đang thực hiện: Chúng cung cấp hạ tầng để tạo điều kiện cho các hoạt động cách tân trong sản phẩm hoặc dịch vụ bổ sung. Trên GitHub nó là các kho mã. Người dùng càng tạo ra nhiều kho mã thì giá trị của GitHub với tư cách là một nền tảng càng cao. Vậy nên GitHub cung cấp hạ tầng cơ bản để các nhà phát triển phần mềm dễ dàng lưu trữ và quản lý các dự án mã nguồn mở, bao gồm việc theo dõi, chỉnh sửa phiên bản và giao tiếp. Những công cụ này được thiết kế nhằm giúp mọi người tạo ra và chỉnh sửa mã, vì nói

cho cùng, giá trị nền tảng của GitHub nằm ở chỗ nó hỗ trợ được đến đâu cho công cuộc sáng tạo và chỉnh sửa các kho mã.

Nền tảng iOS của Apple rất giống với GitHub. Cũng như việc GitHub cần thu hút những nhà phát triển để tạo ra kho lưu trữ cho nền tảng, iOS cũng phải thu hút những nhà phát triển để tạo ra ứng dụng. Để khuyến khích điều này, Apple cung cấp một bộ công cụ phát triển phần mềm giá rẻ và nhiều giao diện chương trình ứng dụng dành cho nhà phát triển (*application program interface* – API). Những công cụ này cho phép các nhà phát triển tiếp cận được chức năng cốt lõi của thiết bị. Một phần quan trọng trong giá trị mà iOS mang lại cho các nhà phát triển là việc nó cho phép họ dễ dàng tiếp cận và kết hợp nhiều khả năng của chiếc điện thoại để tạo ra những trải nghiệm mới, từ Candy Crush cho đến Snapchat, Tinder. Các nhà phát triển của tất cả những ứng dụng này đã sử dụng iOS như một nền tảng để tạo nên một thứ mới mẻ. Hãy nhớ, slogan cũ của Apple là "Có một ứng dụng cho việc đó." Apple đã sớm biết rằng, một phần không hề nhỏ trong giá trị của iPhone không nằm ở bản thân chiếc điện thoại mà ở những trải nghiệm mới lạ mà nó cho phép các nhà phát triển tạo ra cho người dùng. Với GitHub, slogan tương tự có thể là "Có một kho mã cho việc đó." Nếu bạn đang tìm kiếm bất cứ loại dự án phần mềm nào, hãy vào GitHub và nhiều khả năng bạn sẽ tìm thấy.

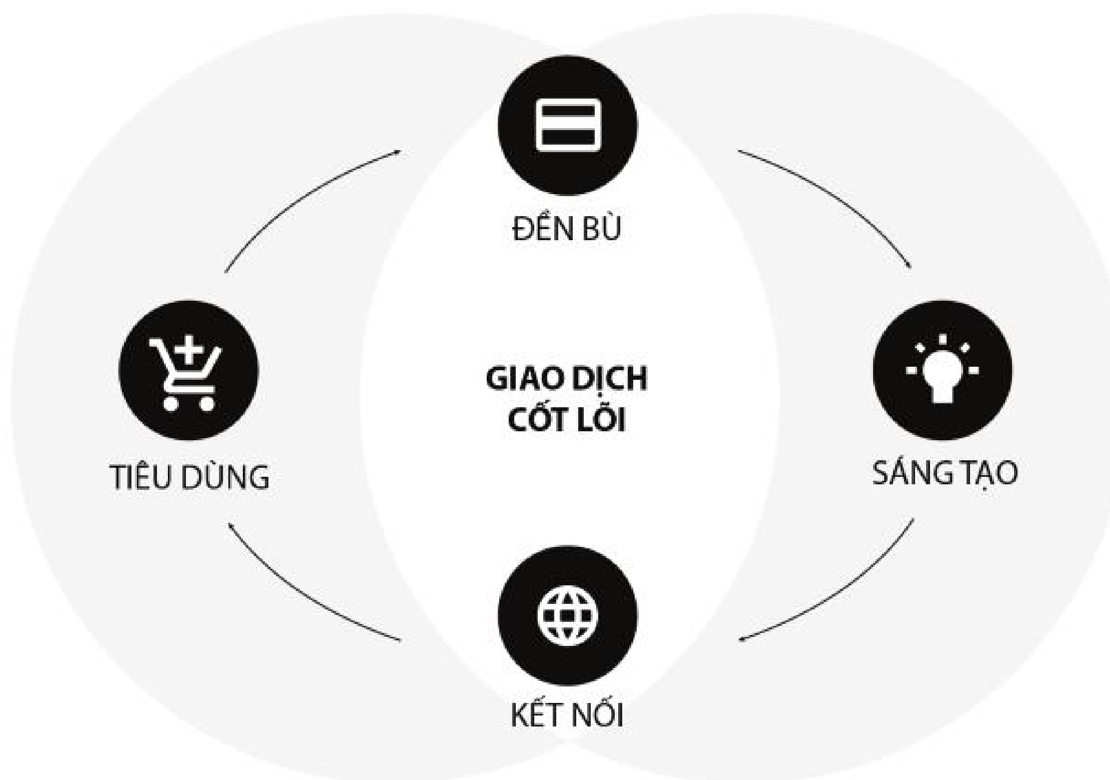


iOS của Apple – nền tảng phát triển

Nói tóm lại, tất cả các nền tảng đều làm hai việc: giảm chi phí giao dịch và tạo điều kiện cho những cách tân bổ sung. Kết hợp với nhau, hai tuyên bố giá trị này có thể tạo ra tác động to lớn. Chúng có thể phá vỡ các ngành công nghiệp hiện tại, như Uber với taxi, hoặc chúng có thể tạo ra những ngành hoàn toàn mới, như Apple đã làm với ứng dụng di động. Trước GitHub, không có thị trường nào cho việc lưu trữ Git tính phí. Bằng cách xây dựng nên một nền tảng, GitHub đã tạo ra thị trường đó.

GIẢI PHẪU MỘT NỀN TẢNG

Một nền tảng kích hoạt việc hình thành những giá trị trên bằng cách tạo điều kiện cho hoạt động giao dịch. Trong khi mô hình kinh doanh tuyến tính tạo ra giá trị bằng cách sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ, thì nền tảng tạo ra giá trị bằng cách xây dựng các liên kết và "sản xuất" các giao dịch. Nếu bạn nghĩ về General Motors như một nhà sản xuất đang sản xuất ra xe hơi, thì nói một cách giản lược nhất, Uber là một nhà sản xuất đang sản xuất ra những giao dịch giữa tài xế và người đi xe. Uber không thực sự thực hiện chuyến đi, nhưng nó tạo điều kiện để tài xế và hành khách kết nối và trao đổi giá trị. Giao dịch nằm ở trung tâm của nền tảng được gọi là *giao dịch cốt lõi (core transaction)* (xem Hình 1.5). Giao dịch cốt lõi là "nhà máy" của nền tảng – là cách nó sản xuất ra giá trị cho người dùng. Nó là quy trình biến những kết nối tiềm năng thành giao dịch. Tiếp cận giao dịch cốt lõi sao cho đúng cách chính là phần quan trọng nhất trong việc thiết kế nền tảng, vì nền tảng sẽ cần người dùng lặp đi lặp lại quy trình này để tạo ra và trao đổi giá trị.



Hình 1.5. Giao dịch cốt lõi.

Tuy nhiên, mặc dù một nền tảng kích hoạt giao dịch cốt lõi nhưng nó không trực tiếp kiểm soát hành vi của người dùng. Thách thức ở đây là:

làm cách nào để hướng hàng triệu người dùng tiềm năng hành động theo cách bạn muốn. Đầu tiên, bạn phải thu hút người dùng tham gia, sau đó bạn hỗ trợ họ bằng cách kết nối những người "phù hợp" với nhau, cung cấp công nghệ để tạo điều kiện cho họ thực hiện giao dịch, thiết lập những nguyên tắc để quản lý mạng lưới nhằm xây dựng lòng tin và duy trì chất lượng. Dưới đây là 4 chức năng cốt lõi của một nền tảng (xem Hình 1.6):



Hình 1.6. Bốn chức năng của một nền tảng

1. Thu hút người tham gia
2. Kết nối tương thích
3. Cung cấp công cụ và dịch vụ cốt lõi
4. Thiết lập nguyên tắc và chuẩn mực

Nếu thực hiện tốt cả 4 chức năng trên, một nền tảng có thể tạo điều kiện để giao dịch cốt lõi của nó (và hy vọng là nhiều giao dịch) diễn ra suôn sẻ. Chúng ta sẽ nghiên cứu sâu hơn về giao dịch cốt lõi trong Chương

5, về bốn chức năng cốt lõi trong Chương 6. Còn bây giờ, bản tóm tắt này là đủ để bạn hiểu được cách các nền tảng xây dựng và duy trì mạng lưới của mình, biến những sự kết nối tiềm năng đó thành giao dịch.

TRAO ĐỔI SO VỚI TẠO LẬP: SỰ PHÂN CHIA NỀN TẢNG CƠ BẢN

Hãy so sánh một nền tảng như Alibaba với một nền tảng như iOS, bạn sẽ thấy rằng chúng có những giá trị cốt lõi khác nhau. Một số nền tảng tập trung nhiều hơn vào mục tiêu giảm chi phí giao dịch, như Alibaba, trong khi số khác lại cung cấp hạ tầng cơ sở để tạo điều kiện cho người dùng sáng tạo. Ví dụ cho nhóm thứ hai gồm có các nền tảng phát triển như iOS và Android, cũng như các nền tảng nội dung như Medium (nơi mà bất cứ ai cũng có thể đăng tải bài viết) và YouTube. GitHub cũng là một ví dụ. Mỗi nền tảng trong số này đều cung cấp những công cụ và hạ tầng để mọi người sản xuất ra phần mềm, nội dung, video, hay các đoạn mã. Hãy đối chiếu chúng với Alibaba, Uber và Airbnb, những nền tảng tập trung hơn vào việc tạo điều kiện cho một hoạt động trao đổi trực tiếp, bạn sẽ thấy sự khác nhau.

Sự khác biệt chính nằm ở chỗ: một nhóm cung cấp giá trị chủ yếu bằng việc tối ưu hóa sự trao đổi trực tiếp giữa một người tiêu dùng và một nhà sản xuất; một nhóm tạo ra giá trị bằng cách cho phép nhà sản xuất tạo ra sản phẩm bổ sung và phát hành hoặc phân phối chúng đến cộng đồng người dùng rộng lớn. Chúng tôi gọi nhóm thứ nhất là *các nền tảng trao đổi,* nhóm thứ hai là các *nền tảng tạo lập*. Mặc dù cả hai nhóm đều có chung mô hình kinh doanh nền tảng làm cơ sở, nhưng chúng có nhiều điểm khác nhau hết sức cơ bản trong cách thức vận hành.

Ý ĐỊNH KẾT NỐI TƯƠNG THÍCH: 1:1 SO VỚI 1:NHIỀU

Một trong những điểm khác biệt chính liên quan đến khái niệm "ý định kết nối tương thích" (*matching intention*). Ý định kết nối tương thích là số lượng đơn vị tối đa của một mặt hàng mà một nhà sản xuất có thể trao đổi tại một thời điểm nhất định.

Hãy nhìn vào một sàn giao dịch sản phẩm như eBay. Một người bán đang cố gắng bán một mặt hàng. Khi cuộc đấu giá kết thúc [và món hàng

được bán cho một người mua], người mua khác không thể mua món hàng đó nữa. Một người bán có thể có nhiều phiên bản của một mặt hàng (có nghĩa là họ có thể bán 5 chiếc áo giống nhau), nhưng ý định kết nối tương thích cho từng đơn vị hàng hóa này vẫn chỉ là 1. Đối với một tài xế Uber, ý định kết nối tương thích cũng tương tự: Anh ta muốn thực hiện chuyến đi cho một hành khách tại một thời điểm cụ thể. Anh ta có thể thực hiện nhiều chuyến đi trong khoảng thời gian một tiếng đồng hồ. Nhưng khi anh ta tìm kiếm một hành khách tại một thời điểm cụ thể, anh ta chỉ muốn được kết nối tương thích với một hoặc một nhóm hành khách mà thôi. Khi đã có một vị khách đặt xe, người tài xế không còn khả dụng trên nền tảng tại thời điểm đó nữa. Vì vậy, ý định kết nối tương thích dành cho người tài xế là 1.

Giá trị mà ý định kết nối tương thích của một người sản xuất tạo ra có thể khác nhau tùy thuộc vào loại tương tác mà người đó tham gia. Đối với các nền tảng trao đổi, ý định kết nối tương thích luôn luôn có một giá trị riêng biệt, bị giới hạn. Nếu thể hiện dưới dạng tỷ lệ thì ý định kết nối tương thích của một nhà sản xuất trên một nền tảng trao đổi là 1:1 hoặc cùng lắm là 1:một vài. Một cuộc trò chuyện ba bên trên Skype là ví dụ, trong đó ý định kết nối tương thích của người thực hiện cuộc gọi là 1:2. Tuy nhiên, ý định kết nối tương thích của một người thực hiện một cuộc gọi Skype bị giới hạn bởi số người mà anh ta/ cô ta có thể nói chuyện cùng lúc tại một thời điểm cụ thể.

Nền tảng tạo lập thì không có những giới hạn trên. Về lý thuyết, ý định kết nối tương thích đối với một nhà sản xuất trên một nền tảng tạo lập là vô hạn. Số lượng người có thể xem cùng một *video* trên Youtube, tải về và sử dụng cùng một ứng dụng, hoặc đọc cùng một bài viết trên Medium có thể là bất kỳ con số nào. Nhà sản xuất phát hành một ứng dụng hoặc một nội dung rồi chuyển tải nó đến một cộng đồng người xem. Trong trường hợp này, ý định kết nối tương thích là 1:∞, hoặc ít nhất cũng là 1:nhiều. Hãy so sánh một *video livestream* trên Twitch (một nền tảng nội dung nơi bạn có thể xem những người dùng khác chơi video game) với một cuộc gọi Skype. Người phát sóng trên Twitch không giao tiếp theo kiểu 1:1 với từng người đang xem. Thay vào đó, người này phát sóng tới một nhóm rất nhiều người xem video cùng lúc.

Một cách khác để xem xét phương thức vận hành này là: nền tảng trao đổi có một lượng hàng hóa giới hạn – tại một thời điểm nhất định, chỉ một

số lượng người nhất định có thể sử dụng lượng hàng hóa sẵn có trên nền tảng – trong khi nền tảng tạo lập thì không như vậy. Ví dụ, như chúng tôi đã nói ở trên, số lượng người có thể cùng xem một nội dung trên YouTube tại cùng một thời điểm nhất định là vô hạn. Giả sử máy chủ của YouTube có thể xử lý được thì toàn bộ dân số trên Trái đất đều có thể cùng xem một video YouTube tại cùng một thời điểm. Nhưng không thể có quá nhiều người như thế cùng trải nghiệm một chuyến đi cụ thể trên Uber hoặc cùng thuê một căn hộ cụ thể tại một thời điểm cụ thể trên Airbnb.

CÁC LOẠI NỀN TẢNG

Trong phạm vi các nền tảng trao đổi và nền tảng tạo lập, chúng tôi lại chia nhỏ chúng ra thành nhiều loại khác nhau (xem Hình 1.7). Mỗi loại có một giao dịch cốt lõi được xây dựng xung quanh một dạng giá trị cụ thể đang được trao đổi trên nền tảng. Các nền tảng cùng loại thường vận hành rất giống nhau – mặc dù chúng có thể khác ngành. Chúng tôi đã thấy rõ xu hướng này khi xây dựng cơ sở dữ liệu về các công ty nền tảng.

Dưới đây là 9 loại nền tảng cùng với dạng giá trị định hình nên giao dịch cốt lõi của chúng:



Hình 1.7. Các loại nền tảng và ví dụ

<u>Nền tảng trao đổi:</u>

1. Sàn giao dịch dịch vụ: một dịch vụ

2. Sàn giao dịch sản phẩm: một sản phẩm hữu hình

3. Nên tảng thanh toán: thanh toán tiền tệ

4. Nên tảng đâu tư: một vụ đầu tư (ví dụ: tiền được trao đổi lấy một công cụ tài chính, một cổ phần hay một khoản nợ,…)

5. Nên tảng mạng xã hội: một phương thức xác nhận kép (kết bạn) của hoạt động tương tác xã hội.

6. Nên tảng giao tiếp: giao tiếp xã hội trực tiếp 1:1 (ví dụ: nhắn tin)

7. Nên tảng chơi game xã hội: một lần chơi game tương tác với sự tham gia của nhiều người dùng, có thể là hợp tác hoặc đối kháng.

Nền tảng tạo lập:

1. *Nên tảng nội dung:* một nội dung (một bài viết, bức ảnh, video,…)

2. *Nên tảng phát triển:* một chương trình phần mềm

Mỗi loại nền tảng tồn tại và bám vào một phổ mức hàng hóa hoá *(commoditization spectrum)*, chỉ ra cách nó nên được xây dựng và thiết kế. Mức độ hàng hóa hóa là sự phản ánh của mức độ phức tạp tồn tại bên trong giao dịch cốt lõi. Nói cách khác, bạn có thể nghĩ về mức độ hàng hóa hóa như sự phản ánh của chi phí giao dịch phát sinh trong quá trình hoàn thành một giao dịch giữa người tiêu dùng và nhà sản xuất. Nền tảng có mức độ hàng hóa hóa cao hơn sẽ hoạt động trong các ngành có chi phí giao dịch thấp hơn.

Ví dụ, trong phạm vi sàn giao dịch dịch vụ, các nền tảng phân hoá dựa vào việc các dịch vụ trên nền tảng có thể trao đổi như hàng hóa ở mức độ nào. Điều gì khiến một dịch vụ "có thể trao đổi như hàng hóa" trong bối cảnh này? Nói một cách đơn giản, dịch vụ đó chỉ có một số lượng giới hạn những đặc tính thích hợp mà người tiêu dùng quan tâm. Do đó, mức độ phức tạp của giao dịch cốt lõi sẽ thấp. Hãy xem xét một công việc như là sửa bồn cầu hay giao đồ ăn. Trong cả hai trường hợp, người tiêu dùng chỉ muốn công việc đó được hoàn thành tốt, đúng giờ. Miễn là nền tảng đảm bảo chất lượng ở một mức độ nhất định với giá phù hợp, còn tất cả những gì người tiêu dùng quan tâm chỉ là việc có ai sẵn sàng đáp ứng yêu cầu của họ hay không.

Kết quả là, các nền tảng cung cấp những dịch vụ có thể trao đổi như hàng hóa thông thường nên tập trung vào việc kết nối người tiêu dùng với nhà sản xuất khả dụng một cách càng suôn sẻ càng tốt. Đây chính xác là việc mà những nền tảng lớn nhất hiện nay đang thực hiện. Ví dụ, hệ thống kết nối tương thích tự động của Uber, và thậm chí cả hệ thống định giá tăng vọt gây tranh cãi của nó, đều phục vụ mục đích hỗ trợ nhiều giao dịch nhất có thể. Hãy so sánh dịch vụ được hàng hóa hóa của Uber với một dịch vụ phi hàng hóa, như việc cho thuê một căn hộ trên Airbnb. Trong ví dụ này, người tiêu dùng quan tâm đến nhiều đặc tính bổ sung, chẳng hạn như căn hộ nằm ở đâu, nó rộng bao nhiêu, tiện nghi có gì khác, chủ nhà có ở chung không, họ có thể sử dụng cả căn hộ hay chỉ mỗi cái ghế sô-pha, căn hộ có cho đem chó vào không, có cho hút thuốc không,… Đơn giản là có quá nhiều đặc tính thích hợp để một hệ thống kết nối tương thích tự động có thể xử lý một cách hiệu quả. Đó là lý do vì sao Airbnb tập trung vào việc hỗ trợ người dùng tìm kiếm và khám phá dễ dàng hơn, thay vì tự động kết nối tương thích họ với căn hộ cho thuê.

Việc thiết kế một nền tảng sao cho phù hợp với nhóm mà nó thuộc về mang ý nghĩa quyết định đối với sự thành công của nền tảng đó. Những nền tảng không làm được điều này thường có xu hướng bị đối thủ bỏ lại phía sau. Trong nhóm sàn giao dịch dịch vụ, TaskRabbit là một ví dụ điển hình. TaskRabbit là một trong những sàn giao dịch dịch vụ lớn đầu tiên ở Mỹ. Nó cho phép bạn thuê một "người làm khoán" để thực hiện những công việc lặt vặt như lau dọn hay sửa nhà. Tuy nhiên, TaskRabbit lại hành động như một nền tảng dịch vụ phi hàng hóa trong một thị trường hàng hóa. Ban đầu, nó hoạt động theo mô hình đấu giá, trong đó người dùng sẽ đăng những đầu việc cần làm lên nền tảng, người nhận khoán sẽ tìm và đấu giá trên những đầu việc mà họ muốn làm. Nếu bạn thấy quy trình này có vẻ phức tạp thì bạn đã đúng rồi đấy. Nó thực sự phiền toái. Cuối cùng, công ty cũng nhận ra rằng nó đã tiếp cận giao dịch cốt lõi sai cách, và vào tháng 7 năm 2014, nó thay thế mô hình đấu giá bằng một mô hình định giá minh bạch và đơn giản hơn nhiều. Trong mô hình mới này, một người tiêu dùng có thể lựa chọn giữa 3 nhà sản xuất, kèm theo biểu giá theo giờ và mức kinh nghiệm của họ. Người tiêu dùng cũng có thể đặt dịch vụ theo yêu cầu thay vì phải đợi đấu giá xong. Sự thay đổi này là một nước cờ đúng đắn đối với TaskRabbit. Thế nhưng, việc cập nhật này không thể đưa tất cả

mọi thứ đi đúng hướng, vì hệ thống giá của nó vẫn thiếu kiểm soát. Các sàn giao dịch dịch vụ như hàng hóa thông thường nên có trách nhiệm trong việc định giá để đảm bảo rằng người dùng sẽ nhận được mức giá tối ưu. Nếu nhìn vào các nền tảng dịch vụ dễ dàng trao đổi như hàng hóa khác, chẳng hạn như Handy, Lyft và Glamsquad (một khách hàng của Applico), bạn sẽ thấy rằng hệ thống định giá nhất quán và minh bạch là một phần trọng yếu trong năng lực kết nối tương thích cực kỳ hiệu quả của nó. Vì TaskRabbit quá yếu kém trong việc hỗ trợ giao dịch cốt lõi nên nó đã bị qua mặt bởi những đối thủ non trẻ hơn, như Handy. Không có gì đáng ngạc nhiên, so với TaskRabbit thì thiết kế của Handy chú trọng rất nhiều vào quy trình định giá và yêu cầu dịch vụ. Kết quả là trải nghiệm của người dùng tốt hơn và mô hình giao dịch trơn tru hơn, đưa nền tảng lên vị trí dẫn đầu trong mảng dịch vụ hỗ trợ tại nhà ở Mỹ.

Cần phải nói rõ rằng, giao dịch cốt lõi của một nền tảng có mức độ hàng hóa hóa cao hơn không có nghĩa là hoạt động kinh doanh của nó gặp bất lợi. (Điều mà chúng ta đang nói đến ở đây khác với việc một *doanh nghiệp* bị hàng hóa hóa – điều này mới đáng lo ngại.) Thay vào đó, việc hiểu rõ mức độ hàng hóa hóa của một nền tảng sẽ giúp bạn biết được mô hình kinh doanh của nó nên được thiết kế như thế nào để tối ưu hóa giao dịch cốt lõi. Phần khó khăn là việc xác định được mức độ hàng hóa hay phi hàng hóa thực sự của một nền tảng trong bối cảnh thị trường mà nó tham gia và loại nền tảng mà nó thuộc về. Bây giờ nhìn lại, chúng ta sẽ thấy dường như việc Handy định giá cho những dịch vụ mang tính chất như hàng hóa mà nó cung cấp là điều quá hiển nhiên, thế nhưng rất nhiều đối thủ như TaskRabit vẫn hiểu sai.

Đối với các loại nền tảng khác, mức độ hàng hóa hóa đóng vai trò tương tự. Ví dụ, mức độ hàng hóa hóa trong nền tảng đầu tư cũng quyết định việc bạn có thể thiết lập biểu giá không và cách bạn kiểm soát trải nghiệm kết nối tương thích như thế nào. Nhiều nền tảng đầu tư có mức độ hàng hóa hóa cao như Lending Club (cho vay giữa các cá nhân) có thể định giá bằng thuật toán. Trên thực tế, ban đầu, Lending Club để người cho vay tự đưa ra mức lãi suất, về sau mới chuyển sang xác định lãi suất tự động. Nền tảng này đã nhìn nhận đúng đắn về cơ hội loại bỏ những va chạm không đáng có khỏi giao dịch. Tuy nhiên, các nền tảng đầu tư khác như AngelList (đầu tư start-up) lại cần đến một phương pháp phi hàng hóa hơn.

Bộ khung trên cũng đúng với mạng xã hội. Trên những nền tảng có tính hàng hóa cao hơn, như Tinder, người dùng chỉ có hồ sơ cá nhân đơn giản với ảnh và một đoạn văn bản mô tả ngắn gọn. Nền tảng này cũng tự động kết nối tương thích bạn với nhiều người dùng khác gần bạn. Tuy nhiên, trên những nền tảng có mức độ hàng hóa hóa không cao như LinkedIn, người dùng có hồ sơ cá nhân chi tiết hơn rất nhiều. Ở đó, sự kết nối thể hiện nhiều ở hoạt động tìm kiếm và khám phá hơn là ở việc kết nối tương thích tự động. Mức độ hàng hóa hóa đóng vai trò tương tự trong nền tảng nội dung. Trên những nền tảng nội dung có mức độ hàng hóa hóa cao hơn, như Twitter hay Instagram, người tiêu dùng thường cũng là nhà sản xuất vì việc sản xuất nội dung rất nhanh chóng và dễ dàng. Tuy nhiên, những nền tảng nội dung có mức độ hàng hóa hóa thấp hơn như YouTube lại phân biệt rất rõ các nhóm nhà sản xuất và nhóm người tiêu dùng. Những nền tảng này có xu hướng tuân theo luật lũy thừa[13], khi một tỷ lệ nhỏ người dùng đang sản xuất ra đại đa số nội dung, và chúng cần được thiết kế sao cho phù hợp với tính chất này.

THIẾT KẾ NỀN TẢNG

Việc phân chia các nền tảng thành hai nhóm, nền tảng trao đổi và nền tảng tạo lập, không chỉ là sự khác nhau về mặt ngôn ngữ. Mặc dù tất cả các nền tảng đều tập trung vào việc kết nối người tiêu dùng và nhà sản xuất, nhưng việc nền tảng của bạn nằm trong nhóm nào sẽ làm thay đổi triệt để giá trị cốt lõi mà bạn cố gắng chuyển giao. Như chúng tôi sẽ trình bày trong chương 5 và chương 6, sự lựa chọn này dẫn đến những mô thức giao dịch *(transaction paradigm)* cốt lõi rất khác nhau và quyết định cách bạn thiết kế nền tảng của mình.

Giao dịch cốt lõi chỉ là một ví dụ cho thấy tại sao việc phân chia nền tảng trao đổi/ tạo lập lại quan trọng đối với thiết kế của nền tảng. Loại nền tảng cũng ảnh hưởng đến cách bạn thiết kế và triển khai bốn chức năng cốt lõi của nó. Ví dụ, mỗi mô thức giao dịch cốt lõi đòi hỏi những chiến lược kết nối tương thích, hoặc hệ thống nguyên tắc và quy chuẩn, rất khác nhau. Loại nền tảng cũng ảnh hưởng đến chiến lược thu hút người dùng. Các nền tảng trao đổi, như Uber và Alibaba, cần tập trung vào việc xây dựng sàn giao dịch có tính thanh khoản, đảm bảo lượng gối đầu hiệu quả của

cung và cầu. Các nền tảng tạo lập, nhưng Android và YouTube, lại tập trung hơn vào việc tạo nên những "ngôi sao" thực sự được yêu mến, những người có thể tạo ảnh hưởng lớn nhờ tỷ lệ kết nối tương thích cao trên mạng xã hội đó. Nhiều nền tảng tạo lập muốn lôi kéo người nổi tiếng tham gia để "hút fan"; tuy nhiên, khi nền tảng có thể sử dụng hiệu ứng mạng để tự tạo nên người nổi tiếng của riêng mình tức là nó đã tiếp cận được tới đại chúng. PewDiePie của YouTube, Dan Bilzerian của Instagram và Nash Grier của Vine là những ví dụ của việc từ một nhà sản xuất bình thường trở thành người nổi tiếng bằng cách xây dựng được lực lượng người hâm mộ "hữu cơ" khổng lồ trên nền tảng mà họ tham gia.

Như bạn có thể thấy, việc hiểu rõ một nền tảng thuộc loại trao đổi hay tạo lập có ảnh hưởng to lớn đến cách bạn thiết kế giao dịch cốt lõi và bốn chức năng của nó. Xác định loại nền tảng phù hợp với doanh nghiệp luôn là một trong những bước đầu tiên mà bạn nên thực hiện khi thiết kế bất cứ nền tảng nào.

2
Hayek và bộ máy, hay tại sao tất cả những điều bạn tưởng là mình biết về thế kỷ 20 đều sai

Lúc nào cũng cần có người bóp cò. Hoặc không. Thật khó mà biết được khi anh còn mặc đồ ngủ.

- James Bond, *Skyfall*

Công nghệ rất buồn cười. Một mặt, những tiến bộ trong khoảng hai mươi năm qua vô cùng kỳ diệu. Một thế kỷ trước thôi, hiếm ai có thể hình dung ra những việc mà giờ đây chúng ta đang làm hàng ngày. Mặt khác, công nghệ lại đang bị coi là điều mặc nhiên một cách dễ dàng đến kỳ lạ. Nhiều người xem máy vi tính hay điện thoại thông minh đơn giản chỉ là những công cụ cho phép họ làm việc họ muốn làm - gọi cho người thân, chơi Candy Crush, đặt pizza. Tuy nhiên, việc mô tả công nghệ chỉ như một công cụ đang gây hiểu nhầm về tác động của nó đến thế giới mà chúng ta đang sống. Công nghệ không bao giờ chỉ là một công cụ để chúng ta đạt được mục đích. Nó định hình nên thực tại mà chúng ta đang sống - và cả nền kinh tế của chúng ta - theo những cách sâu sắc nhất.

Hãy nghĩ đến sự ra đời của đầu máy hơi nước vào năm 1804. Phương tiện vận chuyển mới này cho phép con người và hàng hóa đi được xa hơn và nhanh hơn tất cả những phương tiện khác lúc bấy giờ. Nó mở rộng định nghĩa của từ "địa phương," và thế giới bỗng nhiên có vẻ nhỏ lại. Xu hướng này được tiếp tục bởi điện thoại di động. Mỗi công nghệ mới lại tạo ra những loại hình cộng đồng và cấu trúc xã hội mới. Và, tất nhiên, cả những loại hình kinh doanh mới.

Dạng thay đổi về mặt xã hội này luôn luôn xảy ra. Như người ta thường nói, sự thay đổi là thứ duy nhất bất biến. Nhưng trong quá trình này, vai trò

của công nghệ lại dễ dàng bị bỏ qua, một phần vì những thay đổi về công nghệ diễn ra từ từ.

Chúng ta nghĩ về và nói về cuộc Cách mạng Công nghiệp như một sự kiện đơn nhất, nhưng trong thực tế, nó đã kéo dài nhiều thập kỷ. Nó không phải là một cuộc cách mạng, mà là một quá trình phát triển và tiến bộ với nhiều hệ quả mang tính cách mạng.

Thông thường, phải mất một thời gian dài để những hệ quả này thể hiện rõ rệt. Trong những giai đoạn đầu của cuộc Cách mạng Công nghiệp, nguồn năng lượng của nền kinh tế là hơi nước và nước. Kết quả là, các nhà máy được xây dựng gần sông. Khi điện đã đến với mọi nhà thì việc này không còn cần thiết nữa. Tuy nhiên, nhiều thập kỷ sau đó, các công ty vẫn xây dựng nhà máy gần nguồn nước. Tiềm năng của điện chưa được khai thác hết.

Suy nghĩ rằng công nghệ chỉ đơn giản là một công cụ đặc biệt phổ biến trong việc lập chiến lược kinh doanh. Cho dù người đứng sau những doanh nghiệp thành công có thay đổi qua năm tháng nhưng trong phần lớn thế kỷ 20, thì tư tưởng cốt lõi đằng sau các chiến lược kinh doanh vẫn không hề thay đổi.

Ngày nay, nhiều công ty đang làm kinh doanh như từ bao đời nay vẫn vậy, ngay cả khi thế giới quanh họ đã thay đổi. Và nó đang thay đổi rất nhanh. Hãy nhìn cách Internet và điện thoại thông minh thay đổi mối quan hệ giữa các công ty và người tiêu dùng. Giờ đây, người tiêu dùng có nhiều quyền lực hơn bao giờ hết. Ví dụ, sự trỗi dậy của hình thức "showrooming" – tức là một người đến cửa hàng để tự mình trải nghiệm sản phẩm rồi về nhà đặt hàng trực tuyến với giá thấp hơn – cho phép người tiêu dùng xác thực sản phẩm tốt hơn và rẻ hơn. Người tiêu dùng cũng có thể giới thiệu sản phẩm cho hàng ngàn "bạn bè" và công khai thể hiện sự không hài lòng khi có điều gì đó không đúng. Kết quả là, người tiêu dùng đã tăng thêm giá trị cho quá trình mua hàng theo những cách mà trước đây họ không thể làm được. Người tiêu dùng không còn bị hạn chế trong những sản phẩm và thông tin mà các cửa hàng địa phương bày ra cho họ. Thông tin không còn đi theo một chiều nữa. Sự thay đổi đơn giản này đã khiến phương thức vận hành của các công ty bị phân nhánh cực kỳ sâu rộng. Và nguyên nhân số một của sự thay đổi này chính là công nghệ. Bất

cứ khi nào một "công cụ" phát huy thứ sức mạnh như vậy, chúng ta đều cần đặc biệt chú ý.

Chúng ta đang sống trong một giai đoạn vô tiền khoáng hậu của lịch sử, khi mà một mô hình kinh doanh mới – nền tảng – đang nhanh chóng thế chỗ những mô hình cũ. Tuy nhiên, tiềm năng của Internet vẫn chưa được phát huy đến độ tối đa. Chúng ta chỉ đang "mon men" ở bề mặt của nó. Nói cho cùng, các nền tảng mới "xâm chiếm" nền kinh tế của chúng ta chừng một thập kỷ trở lại đây mà thôi.

Nhiều người tin rằng các công ty nền tảng hoạt động thuần về công nghệ, điều này không đúng. Bản thân mô hình kinh doanh nền tảng không hề mới, từ bao đời nay nó cũng không hề bị giới hạn trong lĩnh vực công nghệ. Thực ra, các nền tảng cũng lâu đời như chính xã hội loài người, ví dụ như một khu chợ La Mã, một nhà đấu giá cổ đại, hay gần đây hơn là các Trang Vàng, quảng cáo phân loại hay trung tâm thương mại. Tuy nhiên, nguyên nhân khiến nền tảng trở nên quan trọng trong xã hội hiện đại hoàn toàn là do công nghệ.

Cần nói rõ rằng, chúng tôi không ủng hộ thuyết quyết định luận công nghệ *(technological determinism)*, một học thuyết cho rằng công nghệ quyết định sự phát triển của các cấu trúc xã hội, hoạt động kinh tế và giá trị văn hóa. Đây chính là bản chất của một câu nổi tiếng mà Marshall McLuhan đã nói, "Phương tiện là thông điệp" – tức là công nghệ mà bạn sử dụng để đạt được điều gì đó có ý nghĩa hơn chính điều mà bạn muốn làm. Mặc dù khái niệm này nói đúng phần nào đó của sự thật, nhưng nó lại phớt lờ vai trò của hành vi và mong muốn của con người trong việc định hình cách công nghệ phát triển và được sử dụng. Công nghệ không chỉ là một công cụ trung lập. Trong khi công nghệ định hình nên cách chúng ta cảm nhận thực tại thì ngược lại, chúng ta cũng tác động đến sự phát triển của nó.

Sự trỗi dậy của các nền tảng khuyến khích chúng ta xem xét kỹ lưỡng hơn sự tương tác qua lại phức tạp giữa công nghệ, nền kinh tế và xã hội, đặc biệt là các giả định về công nghệ đang đóng vai trò trụ cột trong một số nguyên tắc cơ bản của kinh tế và chiến lược kinh doanh. Những gì chúng ta đã thấy trong hơn nửa thế kỷ qua, những thay đổi về công nghệ – và quan trọng không kém là những thay đổi trong cách con người sử dụng

công nghệ – có thể biến đổi đến tận gốc rễ những nguyên lý cơ bản của thực tiễn kinh tế.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét những thay đổi và tác động của công nghệ đã dẫn đến sự dịch chuyển từ mô hình kinh doanh tuyến tính của thế kỷ 20 sang mô hình kinh doanh nền tảng hiện nay. Cùng với đó, chúng ta sẽ lật lại một số ý tưởng mang tính nền móng về cách hệ thống kinh tế vận hành và loại bỏ một số nguyên tắc vốn được cho là không thể thay đổi của chiến lược kinh doanh trong thế kỷ 20.

CƠ CHẾ KẾ HOẠCH HÓA TẬP TRUNG VÀ NGƯỜI ĐÀN ÔNG TRONG BỘ ĐỒ NGỦ

Câu chuyện của chúng ta bắt đầu với một vấn đề muôn thuở: Đâu là cách tốt nhất để tổ chức một nền kinh tế? Liệu các nền kinh tế nên được tổ chức tập trung, hay phi tập trung và điều phối thông qua hoạt động thị trường? Vấn đề này là một cuộc chiến khốc liệt trong thế kỷ 20. Chính phủ và doanh nghiệp chiến đấu với nhau để bảo vệ quan điểm của mình về thực tiễn kinh tế và xã hội. Sự sụp đổ của Liên bang Xô Viết trong thập niên 1990 dường như đã đặt dấu chấm hết cho cuộc tranh cãi này, nhưng trong một thời gian dài, câu trả lời vẫn chưa có gì rõ ràng.

Luận điểm mấu chốt của phe theo chủ nghĩa phi tập trung luôn là: cơ chế thị trường hiệu quả hơn cơ chế kế hoạch hóa tập trung. Ở Mỹ, chúng ta xem điều này như một chân lý, nhưng liệu nó có thực sự đúng? Trong những điều kiện thích hợp, thị trường có thể tổ chức hoạt động kinh tế hiệu quả một cách hoàn hảo. Tuy nhiên, các chuyên gia kinh tế cũng phải xây dựng hàng loạt giả định để luận điểm này thuyết phục.

Giả định quan trọng nhất là ý tưởng về "thông tin hoàn hảo," tức là tại mọi thời điểm, mọi thành viên tham gia vào nền kinh tế đều hiểu biết đầy đủ về tất cả những yếu tố phù hợp trong thị trường. Tất cả các nhà sản xuất hiểu tất cả những kỹ thuật sản xuất giống nhau, và cả người mua lẫn người bán đều biết mọi mức giá được áp dụng bởi những người bán khác. Sẽ không có "sự bất cân xứng thông tin" *(information asymmetry)*, tình trạng xuất hiện khi một người biết những thông tin thị trường mà người khác không biết.

Nếu như bạn thấy ý tưởng này nghe có vẻ phi thực tế thì ấy là vì nó thực sự phi thực tế. Trong nền kinh tế thực, tình trạng thông tin không hoàn hảo là chuyện bình thường. Hơn nữa, người ta nhận thấy rằng, trong điều kiện thông tin hoàn hảo thì cũng không có sự khác biệt nào giữa tính hiệu quả của cơ chế thị trường và của kế hoạch hóa tập trung. Thật vậy, trong năm 1975, chuyên gia người Xô Viết Leonid Kantorovich nhận được giải Nobel Kinh tế một phần nhờ vào việc công trình *The Best Use of Resources* (tạm dịch *Cách tối ưu để Sử dụng các Nguồn lực*) của ông chứng minh tính tương đương về chức năng của thị trường hoàn hảo và cơ chế kế hoạch tập trung hoàn hảo. Trong một nền kinh tế có thông tin hoàn hảo, một người lên kế hoạch tập trung có thể phân bổ nguồn lực hiệu quả y hệt một thị trường. Về mặt trực quan, điều này hoàn toàn hợp lý: Nếu bạn biết mọi thứ về một nền kinh tế, bạn có thể tìm ra cách phân phối các nguồn lực sao cho hiệu quả.

Một người lên kế hoạch tập trung khôn ngoan chỉ cần dựa trên mọi thông tin sẵn có và xác định cách phân bổ nguồn lực hiệu quả nhất có thể – chính là việc mà nhiều chuyên gia kinh tế cho rằng chỉ có cơ chế thị trường mới làm được.

Kantorovich không phải là người đầu tiên nhận ra điểm chưa ổn với ý tưởng thông tin hoàn hảo. Nhiều thập kỷ trước đó, vấn đề này đã được nhà kinh tế học người Áo Friedrich Hayek nêu ra. Hayek là nhân vật có tiếng nói nhất trong giai đoạn giữa thế kỷ 20, và ngày nay, ông vẫn có một sức ảnh hưởng nhất định đối với nhiều người theo chủ nghĩa bảo thủ và tự do chính trị. Hayek nổi tiếng nhất với tác phẩm *The Road to Serfdom (Đường về Nô lệ)* được xuất bản năm 1944, trong đó ông cảnh báo về những mối nguy hiểm của việc chính phủ kiểm soát quá trình ra quyết định kinh tế thông qua cơ chế kế hoạch hóa tập trung.

Như bạn cũng đoán được, Hayek một lòng ủng hộ thị trường tự do. Tuy nhiên, ông cũng nhận thấy rằng luận điểm "thị trường hoàn hảo" là sai lầm. Trong tiểu luận mang tên *"The Meaning of Copmpetition"* (tạm dịch *Ý nghĩa của sự Cạnh tranh*) của mình, ông đả kích ý tưởng về sự cạnh tranh hoàn hảo đang được tôn vinh bởi đa số các nhà kinh tế học lúc bấy giờ. Hayek hiểu rằng, về bản chất, luận điểm thị trường hoàn hảo là một phép lặp thừa. Như ông đã chỉ ra, vấn đề là ở chỗ, ý tưởng cạnh tranh hoàn hảo "bó hẹp chính nó trong việc định nghĩa các điều kiện mà trong đó các kết

luận của nó vốn đã được bao hàm, và mặc dù những điều kiện này có thể tồn tại thật nhưng nó lại không cho ta biết chúng có thể được hình thành như thế nào." Nói cách khác, lý thuyết về cạnh tranh hoàn hảo giả định những điều kiện mà trong đó các thị trường có thể đạt hiệu quả một cách hoàn hảo, rồi sau đó lại sử dụng chính điều kiện này để chứng minh rằng thị trường đạt hiệu quả một cách hoàn hảo và hoạt động tốt hơn cơ chế kế hoạch hóa tập trung. Hayek biết rằng luận điểm này không được thuyết phục và lô-gic cho lắm. Nó chưa trả lời được câu hỏi: Vậy đâu là cách tối ưu để phối hợp hoạt động kinh tế trong thế giới thực. Trong tiểu luận *The Use of Knowledge in Society* (tạm dịch *Việc sử dụng Kiến thức trong Xã hội*), Hayek nhấn mạnh sai lầm này. "Quan điểm này không tính đến một thực tế là, việc sử dụng phương pháp nào để một lượng thông tin lớn như vậy có thể tiếp cận nhiều người như vậy lại chính là vấn đề mà chúng ta phải tìm ra lời giải," ông viết. Luận điểm thị trường hoàn hảo đã phớt lờ chính cái vấn đề mà nó khẳng định là thị trường có thể giải quyết được.

Tuy nhiên, cũng trong tiểu luận này, Hayek đưa ra một ví dụ khác cho thấy thị trường có thể là hệ thống kinh tế tốt hơn so với cơ chế kế hoạch hóa tập trung. Trên thực tế, một nhà chức trách theo chủ nghĩa tập trung không thể nào điều phối một cách hiệu quả những hoạt động của một nền kinh tế phi tập trung. Vấn đề ở đây, như Hayek đã chỉ ra, là chúng ta không sống trong một thế giới thông tin hoàn hảo. Một cá nhân không thể thu thập được tất cả những thông tin cần thiết để điều phối hiệu quả cả một nền kinh tế. Ông giải thích, "Những kiến thức về một tình huống nhất định mà chúng ta cần sử dụng không bao giờ tồn tại theo hình thức tập trung hoặc tích hợp sẵn, mà phân tách thành nhiều mảnh rời rạc, không hoàn thiện và thường xuyên mâu thuẫn nhau, do các cá nhân riêng rẽ nắm giữ." Thay vì vận hành trong điều kiện thông tin hoàn hảo, chúng ta đang sống trong một thế giới nơi thông tin bị phân mảnh và tản mát khắp nơi. Khái niệm này được gọi là "kiến thức địa phương" (local knowledge) hay như Hayek giải thích, "kiến thức về những tình huống cụ thể về mặt thời gian và địa điểm."

Đối với Hayek, điều này có ý nghĩa rất to lớn. Vì một người lập kế hoạch tập trung không thể có đủ kiến thức về những tình huống cụ thể trong một thời gian và tại một địa điểm nhất định, nên "người đó sẽ phải tìm cách này hay cách khác mà trong đó, các quyết định phụ thuộc vào

chúng có thể được để lại cho ‘người ở hiện trường’.” Thêm vào đó, ngay cả khi một người có thể biết tất cả thông tin cần thiết để điều phối một nền kinh tế, anh ta cũng không thể xử lý toàn bộ những thông tin đó để chỉ đạo nền kinh tế này, vì các tình huống không ngừng thay đổi. Thực chất, điều cần thiết là một hình thức phi tập trung hóa nào đó để kiến thức địa phương có thể được “sử dụng ngay lập tức” trong hoạt động kinh tế.

Siêu điệp viên James Bond cũng có chung triết lý này. Trong bộ phim Skyfall, khi Bond lần đầu tiên gặp Q (quân sư công nghệ của Bond), Q nói đùa rằng “với cái laptop và trong bộ đồ ngủ, trước khi nhấp tách trà Earl Grey tôi có thể gây ra nhiều thiệt hại hơn những gì anh có thể làm trong một năm ngoài thực địa.”

“Vậy tại sao anh lại cần tôi?” Bond hỏi. “Lúc nào cũng cần có người bóp cò,” Q đáp. “Hoặc không. Thật khó mà biết được khi anh còn đang mặc đồ ngủ,” Bond nói. Bond, một người trung thành với chủ nghĩa cá nhân, biết rằng bạn cần thông tin về thời gian và tình hình trên thực tế để đưa ra một quyết định đúng đắn. Đối với cả Bond và Hayek, cơ chế kế hoạch hóa tập trung không có tác dụng vì bạn không thể thu thập được thông tin chính xác và kịp thời nếu không thực sự ở ngoài thực địa.

Vì vậy, Hayek cho rằng, sự phối hợp tập trung hóa của các hoạt động kinh tế trên quy mô lớn không có tính thực tiễn. Thay vào đó, các nền kinh tế cần một cơ chế phi tập trung có thể tập hợp và phản ứng một cách hiệu quả đối với tất cả mọi kiến thức địa phương mà mỗi cá nhân trong nền kinh tế đó đang nắm giữ. Giải pháp của Hayek là hệ thống giá cả, được ông mô tả là “một dạng cơ chế ghi nhận sự thay đổi.” Cơ chế này “cho phép từng nhà sản xuất quan sát mỗi sự thay đổi của một vài chỉ dấu” để hiểu được chuyện gì đang diễn ra trong nền kinh tế trên quy mô lớn. Về bản chất, Hayek đề xuất rằng hệ thống giá cả là một phương tiện tính toán thông tin, và rằng giá cả là một chỉ số tính toán hay một chỉ số đo lường hiệu quả, mà các nhà sản xuất có thể sử dụng để hiểu hoạt động kinh tế, ngay cả khi hoạt động này ở xa nơi họ sống. Vì mỗi cá nhân hành động dựa trên thông tin địa phương mà anh ta có, nên thị trường có thể tập hợp tất cả những thông tin này và điều chỉnh theo nó trong thời gian thực. Luận điểm này đã tính đến thực tế: Thông tin không hoàn hảo và có sẵn miễn phí. Thị trường giải quyết vấn đề này bằng cách tổng hợp tất cả thông tin mà mọi cá nhân đang nắm giữ dưới hình thức giá cả.

Lịch sử chứng minh Hayek đã đúng. Cơ chế điều phối tập trung cuối cùng đã chùn bước trước thị trường phi tập trung, và từ đó kinh tế thị trường dựa trên hệ thống giá trở thành mô hình mặc định của hầu hết các xã hội hiện đại.

LÝ THUYẾT CÔNG TY

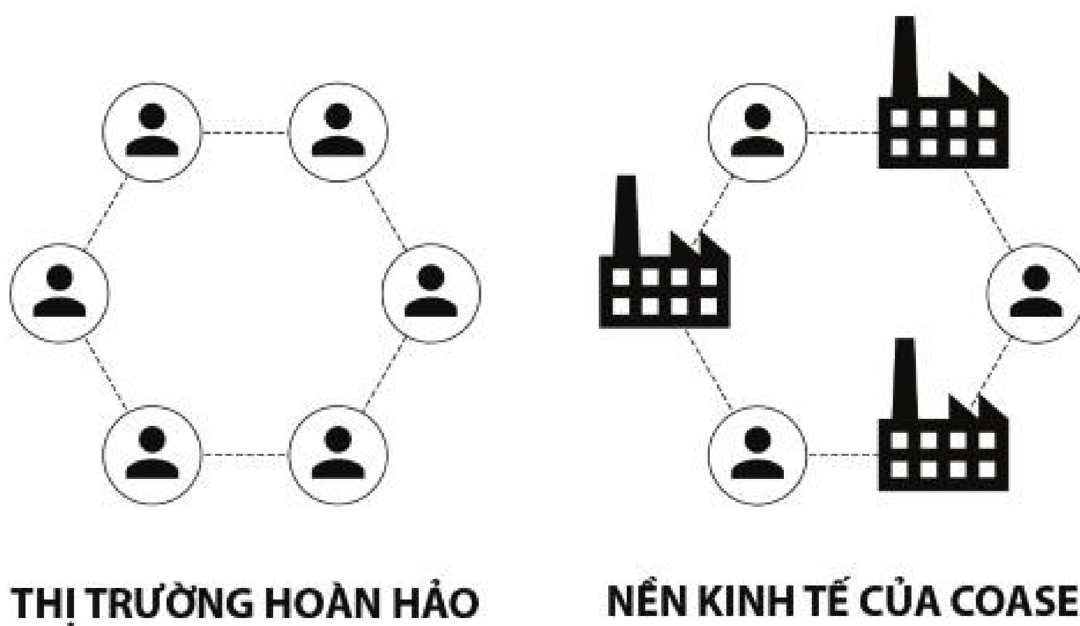
Mặc dù Hayek đã đưa ra một ví dụ thuyết phục cho thấy thị trường hiệu quả hơn cơ chế kế hoạch hóa tập trung, nhưng vẫn còn nhiều lý lẽ phản bác quan trọng khác cần cân nhắc về thuyết thị trường hiệu quả. Điều này đưa chúng ta đến với một nhà kinh tế học có sức ảnh hưởng khác, Ronald Coase, người đã được nhắc đến trong chương 1. Coase nhận thấy một lỗ hổng lớn khác trong ý tưởng về thị trường tự do. Nếu thị trường có thể điều phối hoạt động kinh tế một cách hiệu quả, thì tại sao các công ty lại tồn tại? Giá trị mà các công ty thêm vào là gì nếu bản thân thị trường đã hoạt động hiệu quả một cách hoàn hảo? Đây là một bài toán dành cho các nhà kinh tế học ủng hộ thị trường, vì như Coase đã lưu ý trong bài diễn văn nhận giải Nobel của mình, “đa số các nguồn lực trong một hệ thống kinh tế hiện đại đều được sử dụng bên trong các công ty, việc sử dụng những nguồn lực này như thế nào lại phụ thuộc vào các quyết định quản trị mà không trực tiếp phụ thuộc vào hoạt động của một thị trường. Hệ quả là, tính hiệu quả của hệ thống kinh tế phụ thuộc rất nhiều vào cách những tổ chức này, đặc biệt là các công ty hiện đại, triển khai các hoạt động của mình.” Nếu các công ty đóng vai trò lớn đến như vậy trong nền kinh tế của chúng ta thì tại sao lý thuyết thị trường – thuyết kinh tế đang chiếm ưu thế – lại không thể giải thích được sự tồn tại của chúng? Coase giải quyết nan đề này bằng cách đề xuất rằng thực ra, để tham gia vào hoạt động thị trường cũng cần một khoản chi phí mà ông gọi là *chi phí giao dịch*. Chúng ta đã tóm lược khái niệm này trong chương 1.

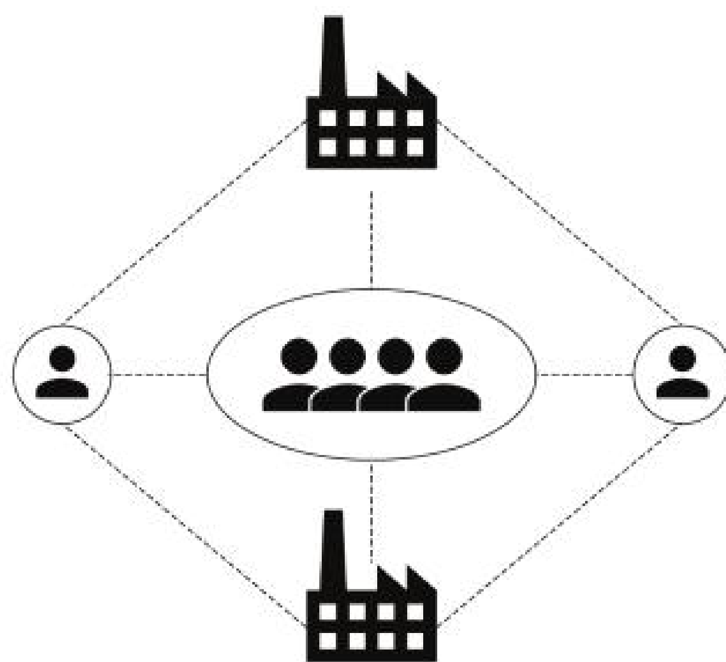
Lý thuyết của Coase nói rằng, sẽ là quá phức tạp hoặc quá tốn kém để một công ty tìm kiếm và tìm thấy đúng người lao động mà nó cần tại đúng thời điểm thích hợp cho một công việc cụ thể, hoặc để một công ty tìm nguồn cung ứng và thương lượng giá cả. Mỗi khoản chi phí để hoàn thành một giao dịch trên thị trường này đều là một dạng chi phí giao dịch. Nếu không có những chi phí đó, bất kỳ cá nhân nào cũng có thể ngay lập tức có được bất cứ món hàng hóa nào mà anh ta/ cô ta cần từ thị trường. Các công

ty truyền thống để sản xuất hàng hóa hay dịch vụ sẽ không có lý do tồn tại. Như vậy, sử dụng ý tưởng về chi phí giao dịch, Coase xây dựng một "lý thuyết công ty," trong đó mô tả cách chi phí giao dịch định hình nên đường biên giới của các công ty trong nền kinh tế thị trường. Theo thuyết này, các công ty xuất hiện nhằm mục đích giảm đến mức tối thiểu chi phí giao dịch và sự thiếu hiệu quả về mặt thông tin xuất phát từ việc điều phối hoạt động kinh tế thông qua các giao dịch thị trường phi tập trung. Một công ty sẽ nội hiện hóa *(internalize)* các hoạt động mà nó có thể tổ chức hiệu quả hơn thị trường và ngoại hiện hóa *(externalize)* các hoạt động mà nó không thể tổ chức hiệu quả bằng thị trường. Trong thực tế, một công ty chính là một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung thu nhỏ, hoạt động trong một hệ thống thị trường lớn hơn (xem Hình 2.1).

Lý thuyết của Coase có nhiều ý nghĩa quan trọng đối với chiến lược kinh doanh. Nó đề xuất rằng, khi một công ty phát triển, nó có thể giảm thiểu chi phí thông tin và chi phí giao dịch bằng cách nội hiện hóa những hoạt động mà nó có thể xử lý hiệu quả hơn và ngoại hiện hóa những hoạt động mà nó không thể. Cách này dẫn đến lợi thế kinh tế nhờ quy mô cực kỳ lớn.

Khái niệm "lợi thế kinh tế nhờ quy mô" *(economies of scale)* nổi tiếng nhờ Bruce Henderson, người sáng lập Boston Consulting Group. Henderson đã lấy ý tưởng từ một chiến lược quân sự – tổng tấn công để trấn áp kẻ thù – và áp dụng vào kinh doanh. Quan sát của ông khá đơn giản: Anh sản xuất một thứ gì đó càng nhiều thì lợi ích anh thu về từ nó càng lớn. Nhưng ý tưởng lợi thế kinh tế nhờ quy mô và "đường cong kinh nghiệm" *(experience curve)* của Henderson đã cho phép các nhà quản lý diễn giải khái niệm về mối quan hệ giữa quy mô và hiệu quả (xem Hình 2.2).



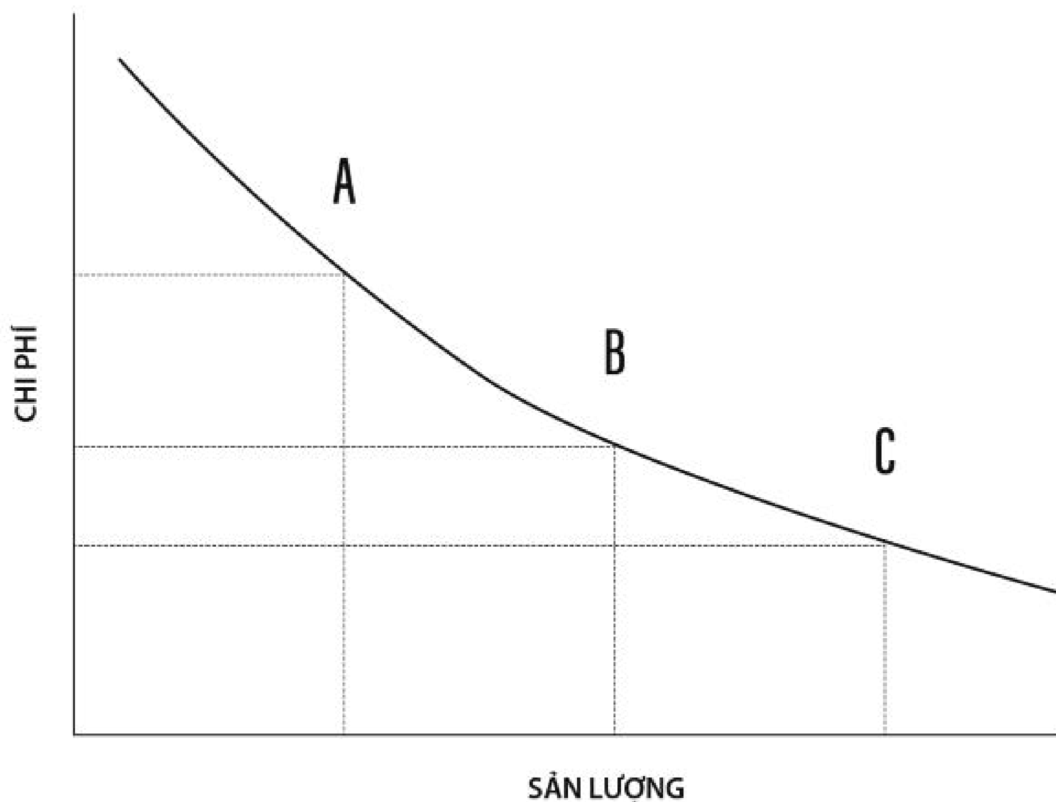


KẾ HOẠCH HÓA TẬP TRUNG

Hình 2.1. Ba lý thuyết về cách tổ chức hoạt động kinh tế

Theo Henderson, cứ mỗi lần công ty tăng gấp đôi sản lượng thì hiệu quả trên mỗi đơn vị sản xuất gia tăng khoảng 25%. Henderson xem lô-gic

này như một cách để các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh *(competitive advantage)*. Ý tưởng của ông là, công ty nào có thị phần lớn nhất thì cũng có lợi thế rất lớn về giá so với các đối thủ cạnh tranh.

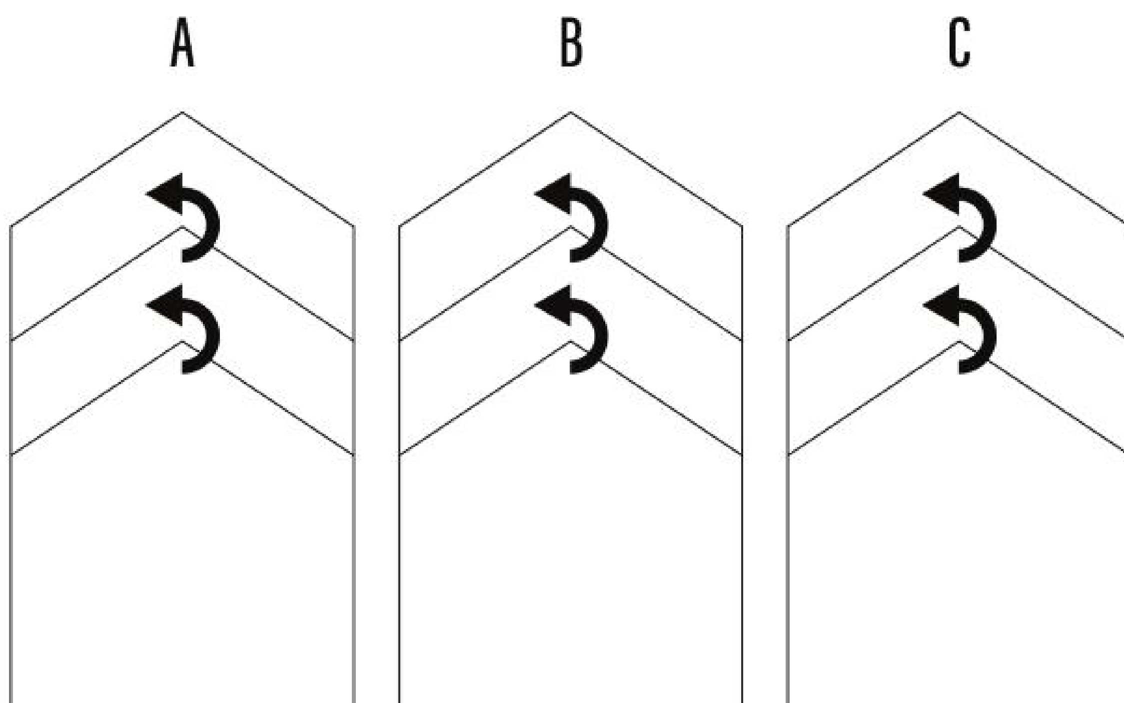


Hình 2.2. Đường cong quy mô của Bruce Henderson.

Vài năm sau, Micheal Porter, giáo sư của trường Harvard, bổ sung một ý tưởng quan trọng nữa vào những quan sát của Henderson – khái niệm chuỗi giá trị *(value chain)*. Về cơ bản, Porter đồng ý với những ý kiến của Henderson, nhưng ông làm rõ thêm rằng các công ty không phải là những chủ thể đơn nhất. Một công ty được tạo thành bởi rất nhiều thành phần, và nó đạt được lợi thế trong một số lĩnh vực và bị bất lợi ở một số lĩnh vực khác. Sự kết hợp của những thành phần khác nhau này tạo nên cái mà Porter gọi là chuỗi giá trị. Được giới thiệu trong tác phẩm *Competitive Advantage (Lợi thế cạnh tranh)* mà Porter viết, chuỗi giá trị là một công cụ phục vụ mục đích phân tích cạnh tranh. Chuỗi giá trị cho phép công ty chia nhỏ một cách có hệ thống tổ chức của mình thành một loạt các hoạt động cốt lõi, từ đó hiểu được cách chúng hòa hợp với nhau trong một hệ thống

chặt chẽ, hệ thống này thu nạp đầu vào và tạo ra đầu ra có giá trị cao hơn (xem Hình 2.3). Ý tưởng này hoàn toàn phù hợp với lý thuyết của Coase về cách các công ty vận hành. Mục đích của việc phân tích chuỗi giá trị là để thiết kế nên cách kết hợp tối ưu các mắt xích trong chuỗi nhằm tạo ra nhiều giá trị nhất với chi phí thấp nhất. Nói cho cùng, chi phí giao dịch là chất keo gắn kết toàn bộ chuỗi giá trị. Các công ty kết hợp những hoạt động khác nhau trong chuỗi giá trị vì việc ngoại hiện hóa các hoạt động mất chi phí sẽ hiệu quả hơn khi được thực hiện trong nội bộ. Bằng cách tìm ra phương án tối ưu để phối hợp các hoạt động, bạn có thể hình thành nên một hệ thống liên kết chặt chẽ với nhau – một chuỗi giá trị – cho phép bạn tạo ra và duy trì một lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cùng ngành.

Chuỗi giá trị của Porter và lợi thế kinh tế nhờ quy mô của Henderson là hai trụ cột chính của chiến lược kinh doanh trong suốt 30 năm qua. Cùng với nhau, chúng trở thành nền tảng chiến lược của những công ty lớn, liên kết theo chiều dọc ở cuối thế kỷ 20.



Hình 2.3. Các chuỗi giá trị định hình cách một công ty được tổ chức.

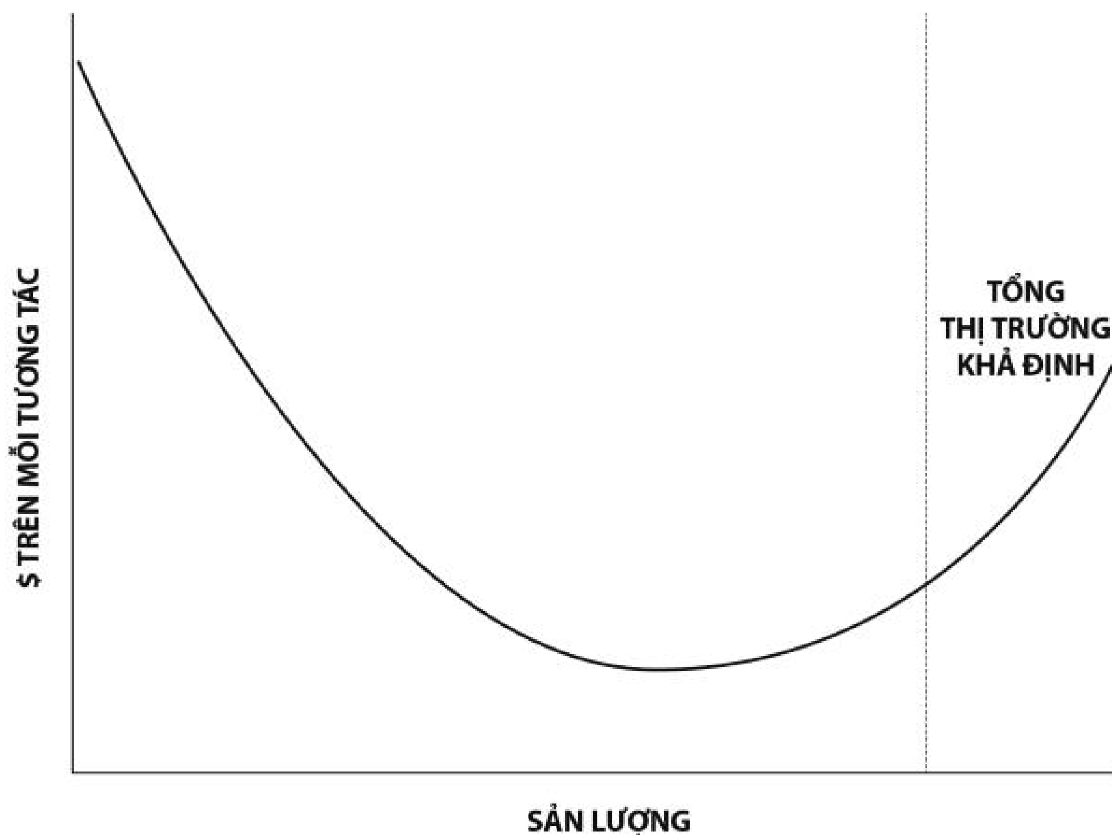
Tuy nhiên, ngay cả trong những công ty lớn này, rắc rối mang tên "kiến thức địa phương" của Hayek vẫn hiện diện. Những vấn đề về hoạt động phối hợp liên quan đến kiến thức địa phương mà Hayek đã mô tả là lý do

hàng đầu khiến đồ thị lợi ích kinh tế nhờ quy mô của Henderson có dạng chữ U (xem Hình 2.4). Do chi phí giao dịch ngày một tăng lên, khi một công ty đạt đến một quy mô nhất định và tiếp tục phát triển, nó bắt đầu gặp phải tình trạng *giảm hiệu quả kinh tế* theo quy mô, tức là chi phí thông tin và giao dịch tăng lên thay vì giảm xuống khi công ty sản xuất nhiều hơn.

Kết quả là, đa số các công ty lớn đang đối mặt với sức ép cạnh tranh (những công ty không thuộc diện độc quyền dưới sự bảo trợ của nhà nước) đều giới hạn quy mô ở mức độ nhỏ hơn nhiều so với mức tối đa có thể đạt được trong thị trường mà chúng tham gia. Khi vượt quá một điểm nhất định, chi phí của tăng trưởng sẽ lớn hơn lợi ích thu về. Sự thật này "vừa khít" với quan điểm của Hayek về việc tại sao các thị trường hiệu quả. Trên quy mô nhỏ, bạn có thể phối hợp các hoạt động kinh tế một cách hiệu quả. Nhưng nếu một công ty phát triển quá lớn, nó sẽ không thể thu thập và phản ứng với tất cả những thông tin nó cần để đưa ra quyết định đúng đắn. Kết quả là, chi phí sẽ tăng, và công ty đó sẽ không thể mở rộng hơn nữa trong một thị trường cạnh tranh. Đường cong lợi thế kinh tế nhờ quy mô hình chữ U mà các công ty trải qua chính là một minh chứng ở mức độ vi mô cho việc tại sao cơ chế kế hoạch hóa tập trung lại không hiệu quả đối với toàn bộ nền kinh tế.

Giống với lợi thế kinh tế nhờ quy mô của Henderson, chuỗi giá trị của Porter cũng bị giới hạn và được xác định bởi chi phí giao dịch. Như lý thuyết của Coase đề xuất, mục tiêu của việc giảm thiểu chi phí giao dịch chính là yếu tố gắn kết các thành phần của chuỗi giá trị lại với nhau và biến chúng thành một thể thống nhất. Nếu chi phí giao dịch thay đổi đáng kể, chuỗi giá trị sẽ bị gãy hoặc được tổ chức lại theo những cách hoàn toàn khác.

Trong suốt một thời gian dài, những công ty lớn được xây dựng trên nền tảng chiến lược kinh doanh của thế kỷ 20 đã thống trị nền kinh tế. Nhiều thập kỷ liền, các công ty tuyến tính lớn như GM, Ford, ExxonMobil, U.S. Steel và General Electric đứng đầu danh sách Fortune 500. Tuy nhiên, khi những công nghệ mới phát triển, chất keo gắn kết loại hình công ty truyền thống bắt đầu bị bào mòn.



Hình 2.4. Đường cong lợi ích kinh tế nhờ quy mô hình chữ U kinh điển của các công ty tuyến tính.

MÁY TÍNH VÀ THỊ TRƯỜNG

Trong năm 1965, nhà kinh tế học không mấy tiếng tăm Oskar Lange đã viết một bài phản biện lại tiểu luận của Hayek. Với tiêu đề *"The Computer and the Market"* (tạm dịch *Máy tính và Thị trường*), tiểu luận của Lange đề xuất rằng, mặc dù vấn đề mà Hayek đưa ra có thể đúng trong năm 1945 nhưng thời thế đã thay đổi. Sự xuất hiện của máy vi tính đồng nghĩa với việc giờ đây, chúng ta đã có những thiết bị có thể giải các hệ phương trình đồng thời, phức tạp với tốc độ cực nhanh. Hãy nhớ rằng, chính Hayek cũng đã hình dung hệ thống giá như một loại cơ chế tính toán phi tập trung có thể giải quyết được những việc mà một người lập kế hoạch tập trung không thể nào làm được. Lange sử dụng một phép ẩn dụ tương tự, gọi các thị trường là "một thiết bị tính toán của thời kỳ tiền điện tử." Nhưng Lange không có ý khen ngợi. Ông xem cơ chế thị trường là "cổ lỗ sĩ" và nói rằng

xét về khả năng phối hợp, hệ thống giá của Hayek có thể bị thay thế bởi hàng loạt các phép tính chạy trên một chiếc máy vi tính.

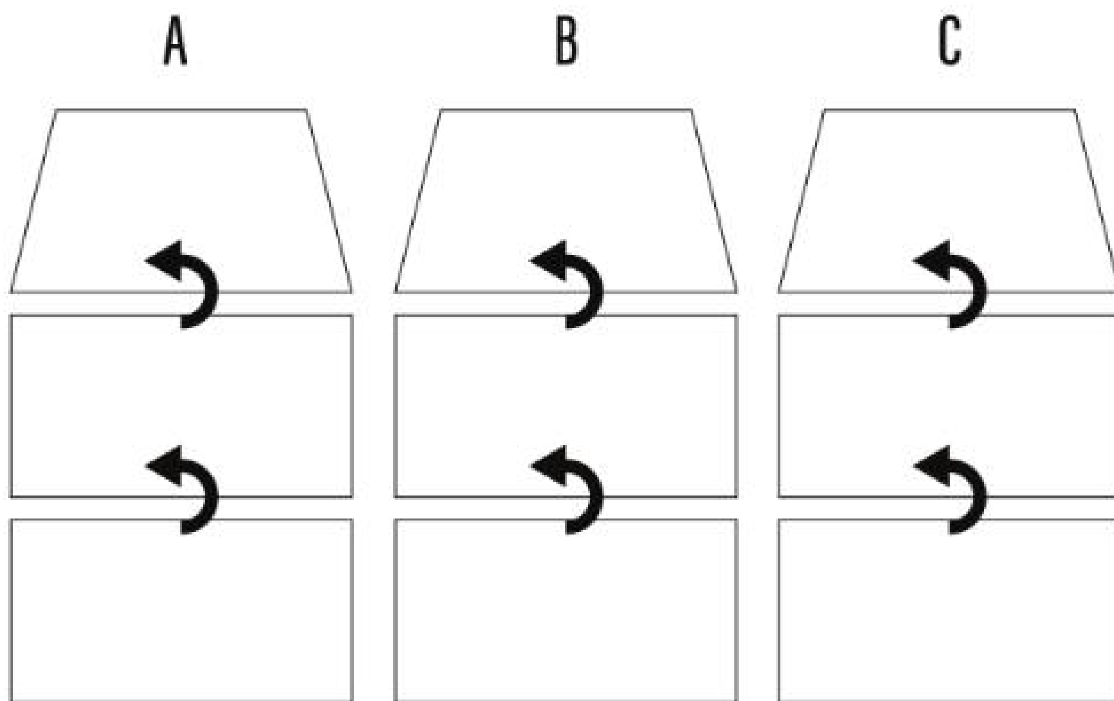
Máy vi tính có "lợi thế không thể nghi ngờ về tốc độ," Lange nói, trong khi thị trường lại "cồng kềnh và hoạt động chậm chạp." Nếu Lange đúng, sự đánh đổi giữa cơ chế tập trung và phi tập trung mà Hayek đề xuất không phải là một nguyên tắc kinh tế không thể thay đổi. Nói đúng hơn, nó chỉ là một sản phẩm của điều kiện công nghệ. Khi công nghệ thay đổi, cách tổ chức nền kinh tế cũng thay đổi theo. Tiểu luận của Lange đề xuất rằng, máy vi tính có thể dẫn đến sự ra đời của một nền kinh tế tập trung hóa cao hơn nhưng không vì thế mà kém hiệu quả hơn.

Tiểu luận của Lange vào năm 1965 chưa giải quyết được hai thách thức còn tồn tại. Hiển nhiên là những máy tính đời đầu chưa đủ khả năng để thực hiện nhiệm vụ đặt ra. Chúng chiếm hết diện tích những căn phòng lớn và chỉ có thể thực hiện những phép tính giới hạn. Tuy nhiên, cũng trong năm 1965, Gordon Moore, một trong những người sáng lập nên Intel, đã đề ra một định luật mà sau này người ta gọi là Định luật Moore: khả năng tính toán tính trên kích thước một con chip sẽ tăng gấp đôi sau mỗi xấp xỉ 18 tháng. Nói cách khác, cứ sau mỗi giai đoạn 18 tháng, khả năng xử lý vẫn giữ nguyên nhưng với con chíp nhỏ hơn một nửa kích thước cũ. Suốt 50 năm qua, "định luật" này hầu như không thay đổi.

Theo thời gian, những bước tiến nhất quán và vượt bậc trong khả năng xử lý tạo ra tác động to lớn đối với ngành công nghệ máy tính. Sự phát triển theo hàm mũ bắt đầu khá chậm, nhưng khi đã vào guồng thì nó tăng tốc rất nhanh. Chỉ sau vài thập kỷ, con chíp máy tính đã nhỏ đi rất nhiều và xử lý rất nhanh so với các "tiền bối" của nó năm 1965. Chi phí sản xuất chúng cũng rẻ hơn nhiều. Để bạn hình dung rõ hơn, chiếc điện thoại thông minh mà bạn đang dùng hiện tại rẻ hơn 1 triệu lần, mạnh hơn 1.000 lần và nhỏ hơn khoảng 100.000 lần so với một chiếc máy vi tính ở MIT năm 1965.

Tại sao những thay đổi này lại quan trọng đến vậy? Chi phí xử lý và lưu trữ thông tin là yếu tố quan trọng trong chi phí giao dịch. Khi những chi phí này giảm, quy mô tiềm năng của công ty tăng lên. Về mặt trực quan, điều này hợp lý. Khi có thể xử lý thông tin nhanh hơn và lưu trữ thông tin nhiều hơn, bạn có thể quản lý một lượng thông tin lớn hơn. Nhưng khi chi phí xử lý giảm, chi phí giao dịch cũng giảm theo.

Hãy nhớ rằng, chi phí giao dịch là chất keo gắn kết chuỗi giá trị của một công ty và quyết định công ty nên nội hiện hóa những hoạt động nào. Cuối thế kỷ 20, khi tốc độ xử lý tăng lên nhanh chóng và chi phí giao dịch giảm xuống, một số chuỗi giá trị bắt đầu bị đứt gãy. Với chi phí giao dịch thấp hơn, các công ty liên kết theo chiều dọc ít "đất dụng võ" hơn. Những công ty nhỏ và nhanh nhẹn hơn bắt đầu phản ứng tốt và khôn ngoan hơn các đối thủ lớn và lâu đời. Một đối thủ nhỏ có thể tấn công vào một mắt xích trong chuỗi cung ứng của một công ty lớn và xóa bỏ một trung gian của nó, hoặc cung cấp chất lượng tương đương với giá rẻ hơn nhiều (xem Hình 2.5).



Hình 2.5. Khi chi phí giao dịch giảm, chuỗi giá trị bị gãy, và các đối thủ nhỏ hơn có thể tấn công một mắt xích của công ty bạn.

Đây chính xác là chuyện đã xảy ra với ngành bách khoa toàn thư. Trong thời đại của những cuốn sách bọc bìa da to dày, các công ty kinh doanh bách khoa toàn thư phụ thuộc vào lực lượng bán hàng đông đảo để bán sản phẩm. Một phần không nhỏ trong giá bán của một cuốn bách khoa toàn thư được dành để trả hoa hồng cho người bán. Nhưng khi máy tính cá nhân bắt đầu phổ biến, các công nghệ mới cho phép người đọc lưu trữ thông tin vào một chỗ dễ hơn và rẻ hơn nhiều. Bạn không cần đến một đội ngũ nhân viên

bán hàng thật đông đến gõ cửa từng nhà, chào bán những bộ sách khổng lồ nữa. Bạn chỉ cần gửi cho khách hàng một cái đĩa CD qua thư. Điều này có nghĩa là Microsoft có thể bán từ điển bách khoa *Encyclopedia Encarta* trên CD-ROM với giá 50 đô la, trong khi một bộ sách của Britannica có giá từ 1.500 đô la đến 2.000 đô la. Cuối cùng, Britannica cũng phải giới thiệu bộ CD-ROM riêng, nhưng đội ngũ bán hàng đông đảo của nó – lực lượng từng một thời là tài sản thiết yếu và là bộ phận cốt lõi trong chuỗi giá trị của công ty – nay bỗng nhiên trở thành gánh nặng khổng lồ.

NỖI THẤT VỌNG MANG TÊN DOT-COM

Tuy nhiên, ngay cả với toàn bộ khả năng xử lý này, một mình máy tính vẫn không thể thực hiện dự đoán của Lange về một nền kinh tế tập trung hơn. Mặc dù máy tính có tiềm năng giải quyết một trong số những vấn đề mà Hayek đặt ra – đồng thời lưu trữ và xử lý khối lượng lớn thông tin – nhưng chúng vẫn không trả lời được câu hỏi: làm cách nào để thu thập và gửi đi tất cả những thông tin cần thiết trước tiên.

Internet bắt đầu thay đổi toàn bộ tình hình. Trong những năm 1900, Internet và mạng toàn cầu World Wide Web đưa thế giới vào một kỷ nguyên mới của sự kết nối và giao tiếp mạng lưới, phi tập trung. Đây là sự thay đổi mang tính nền tảng từ mô thức thông tin của những năm cuối thế kỷ 20, vốn bị thống trị bởi những định chế hoạt động theo cơ chế phân cấp, tập trung hóa và từ trên xuống, cùng dòng thông tin cũng vận hành theo đúng cơ chế như vậy. Mạng toàn cầu phi tập trung ra đời đã đem lại cho từng cá nhân quyền tiếp cận thông tin ở mức độ chưa từng có và làm dấy lên một làn sóng mới các công ty được truyền cảm hứng bởi những thứ như là cơ hội vô hạn.

Tuy nhiên, mô thức thông tin mới này đòi hỏi một mô hình kinh doanh mới, điều mà lúc bấy giờ nhiều chủ doanh nghiệp và nhà đầu tư không hiểu được. Môi trường kinh doanh sau khi Internet xuất hiện về cơ bản rất khác biệt so với bất cứ thứ gì trước đó. Thế nhưng nhiều công ty mới vẫn suy nghĩ rất đơn giản, họ áp dụng những mô hình kinh doanh truyền thống và lập một trang web làm nơi phân phối, với kỳ vọng rằng Internet sẽ khiến mô hình kinh doanh này phát huy tác dụng trên quy mô lớn nhờ vào "hiệu ứng mạng" – mặc dù họ cũng không rõ những hiệu ứng mạng đó là gì và

chúng giúp cải thiện cấu trúc chi phí của công ty như thế nào. Pets.com, công ty mà chúng ta đã nói đến trong chương 1, là ví dụ đáng xấu hổ nhất. Nhưng nhiều công ty khác, bao gồm Kozmo.com, Webvan và Garden.com, cũng dần dần đi theo vết xe đổ của Pets.com. Những cú ngã đau đớn sau làn sóng ồ ạt, hào hứng ban đầu chính là hệ quả của sự thất bại trong tư duy này.

Thời điểm cũng là một vấn đề. Mặc dù nhiệt huyết với Internet dâng cao nhưng mức độ sử dụng Internet trong suốt kỷ nguyên dot-com thực ra không rộng rãi như những lời cường điệu, phóng đại. Nhiều người xem những thất bại nổi tiếng ngay từ sớm này như một dấu hiệu cho thấy rằng Internet đã bị thổi phồng quá mức và chắc chắn sẽ không thể thay đổi thế giới như kỳ vọng. Ví dụ, năm 1998, Paul Krugman – cây bút xã luận của tờ *New York Times*, chủ nhân giải Nobel Kinh tế 2008 – đã đưa ra nhận định nổi tiếng rằng, tác động của Internet tới nền kinh tế cũng không lớn hơn của một chiếc máy *fax*. Ông viết, “Sự phát triển của Internet sẽ vô cùng chậm chạp,” vì “hiển nhiên [là] đa số mọi người không có gì để nói với nhau! Đến khoảng năm 2005, người ta sẽ thấy rõ ràng rằng tác động của Internet đối với nền kinh tế cũng chẳng lớn hơn tác động của máy fax là bao.” Dựa trên cú sụp đổ ngoạn mục của nền kinh tế theo sau dự đoán của Krugman, quan điểm đầy hoài nghi mà ông đưa ra lúc đó hoàn toàn có cơ sở. Nhưng bất chấp sự kết thúc bất ngờ và chán nản của cơn hưng phấn dot-com, những hạt mầm của một cuộc cách mạng kinh tế và xã hội đã được gieo xuống.

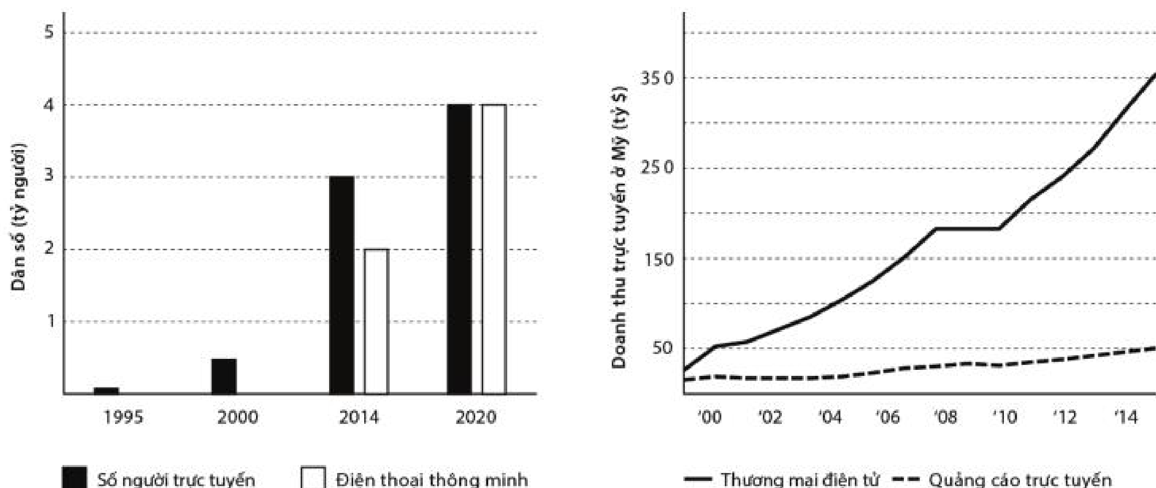
CUỘC CÁCH MẠNG KẾT NỐI MẠNG

Chỉ vài năm sau, Internet đã thực sự đạt được bước nhảy vọt, trở thành một phần của văn hóa chính thống. Đến giữa những năm 2000, Internet len lỏi khắp nơi hệt như không khí (và quảng cáo). Sự phổ biến của băng thông rộng từ công sở về đến nhà đã kích hoạt quá trình này, nhưng động lực thực sự của bước chuyển mình ngoạn mục là Internet di động.

Điện thoại di động đã đưa Internet đến thẳng túi của tất cả mọi người. Ở thời đại *dot-com*, Internet chỉ có khoảng 30 triệu người kết nối thông qua một *modem dial-up*. Bất chấp tác động to lớn của mình, mạng Web toàn cầu của những năm 1990 vẫn rất nhỏ và chậm so với Internet ngày nay.

Công nghệ di động đóng vai trò như bệ phóng tên lửa cho Internet vậy. Chỉ trong 5 năm, số người truy cập Internet đã tăng vọt từ hàng triệu người lên hàng tỷ người (xem Hình 2.6). Ở Mỹ, từ một khái niệm lạ lẫm, Internet đã trở thành một phần không thể thiếu trong đời sống thường ngày.

Khi Internet di động bùng nổ vào cuối thập niên 2000, bốn sự thay đổi chính đã đảo ngược hoàn toàn thế giới chiến lược kinh doanh: khả năng xử lý thông tin được dân chủ hóa, chi phí giao tiếp giảm xuống, khả năng kết nối mọi nơi và các bộ cảm biến lên ngôi, và lợi nhuận theo quy mô của việc phân tích dữ liệu tăng lên. Cùng nhau, bốn sự thay đổi này đã tạo nên một cuộc Cách mạng Kết nối, một bước chuyển mình về kinh tế và xã hội trong đó những động năng vốn từng dẫn dắt các công ty của thế kỷ 20 giờ không thể áp dụng được nữa. Hãy xem tại sao lại như vậy.



Hình 2.6. Quy mô thị trường được tính toán trong thời gian thực. Nguồn: Andreessen Horowitz, "Mobile: It Changes Everything," http://a16z.com/2015/06/19/mobile-it-changes-everything/.

KHẢ NĂNG XỬ LÝ VÀ LƯU TRỮ MÁY TÍNH ĐƯỢC DÂN CHỦ HÓA

Những tiến bộ trong công nghệ đã biến máy tính trở thành một món hàng hóa thông thường. Máy tính giờ đây rẻ hơn và được phổ biến rộng rãi. Các thế hệ trước chỉ đếm được trên đầu ngón tay những thiết bị máy tính mà mình sở hữu, nhưng khi trẻ con bây giờ trưởng thành, chúng sẽ không thể đếm nổi nữa. Từ nhà máy tới đồ chơi hay thực phẩm, máy tính

đều nhanh chóng trở nên thiết yếu đối với hầu như mọi việc chúng ta làm, tạo ra và tiêu dùng. Sự phát triển của công nghệ thậm chí còn dẫn đến cái gọi là *Cuộc chạy đua về số 0 (Race to Zero)* trong điện toán đám mây, nơi những tiến bộ công nghệ và sự cạnh tranh ngày càng gia tăng đang khiến cho chi phí lưu trữ và xử lý đám mây giảm nhanh chưa từng có.

Chi phí giao tiếp giảm xuống

Chi phí truyền phát và lưu trữ thông tin đã giảm mạnh. Kết quả là, những rào cản đối với các công ty mới gia nhập thị trường không còn nữa, mô thức giao tiếp một chiều qua đài phát thanh và truyền hình của cuộc Cách mạng Công nghiệp đã nhường chỗ cho truyền thông kết nối mạng. Việc tìm hiểu và truyền phát thông tin trở nên rẻ và dễ dàng. Những hoạt động trước đây bị giới hạn trong nội bộ một công ty nay có thể diễn ra theo một cách thức phi tập trung hóa thông qua các mạng lưới.

Sự trỗi dậy của khả năng kết nối mọi nơi và các bộ cảm biến

Cùng với sự ra đời của điện thoại thông minh, giờ đây hầu như ai cũng mang theo người nửa tá bộ cảm biến tý hon đi khắp mọi nơi. Kết quả là, chúng ta có khả năng thu thập ngày càng nhiều dạng dữ liệu hơn bao giờ hết. Phần lớn những dữ liệu mới đó đều được thu thập bởi những bộ cảm biến này và truyền phát bằng công nghệ kết nối mạng. Chỉ mới mười năm trước thôi, không ai nghĩ tới việc những thông tin này có thể được thu thập và phát tán dễ dàng đến vậy. Giờ đây, qua mỗi năm, loại dữ liệu mới này lại được sản xuất thêm nhiều hơn nữa.

Lợi nhuận theo quy mô của việc phân tích dữ liệu tăng lên

Nhờ những bước đột phá trong lĩnh vực phân tích dữ liệu – hay còn được gọi là dữ liệu lớn *(big data)* – mà sự giàu có mới mẻ về mặt thông tin này đã đem lại lợi nhuận khổng lồ theo quy mô của việc phân tích dữ liệu. Giờ đây, người ta có thể hiểu và hành động dựa trên một lượng dữ liệu lớn ngoài sức tưởng tượng, tất cả đều trong thời gian thực.

•••

Hãy dành một giây để giải mã tại sao tất cả những sự thay đổi này lại quan trọng đến như vậy. Trước hết, nhờ tốc độ phát triển như vũ bão trong khả năng xử lý thông tin của máy tính nên ngày nay, mỗi cá nhân được tiếp

cận với khả năng xử lý và công nghệ mà trước đây chỉ dành cho các công ty lớn. Kết quả là, đa số mọi người đều có thể tiếp cận những công cụ chuyên nghiệp, dễ sử dụng mà giá lại rẻ. Sự thay đổi này đã trao quyền để mỗi cá nhân sản xuất ra giá trị trên quy mô hoàn toàn mới.

Thứ hai, chi phí giao tiếp giảm xuống khiến cho việc chia sẻ tất cả những giá trị đó với người khác dễ dàng hơn rất nhiều. Giá giảm và tốc độ truyền dữ liệu tăng đồng nghĩa với việc những người chưa từng gặp nhau trước đây giờ có thể giao tiếp với nhau một cách hiệu quả và ít tốn kém, đủ để cùng hoàn thành những nhiệm vụ phức tạp. Họ cũng có thể xây dựng niềm tin cần thiết để cộng tác hoặc hỗ trợ lẫn nhau.

Trái ngược với quan điểm mà Krugman đã đưa ra trong suốt kỷ nguyên *dot-com*, hóa ra trong những hoàn cảnh cụ thể, mọi người muốn nói chuyện với nhau – rất nhiều. Công nghệ kết nối nhanh chóng thâm nhập từ công sở về nhà, Internet trở thành một phần trung tâm của cách chúng ta trải nghiệm thế giới và giao tiếp với nhau. Cùng lúc đó, YouTube, Facebook và Twitter tăng trưởng bùng nổ, dẫn đến sự lên ngôi của truyền thông mạng xã hội và nội dung do người dùng sản xuất. Tạp chí TIME thậm chí còn gọi "Bạn" là nhân vật của năm 2006, ý muốn nói đến tất cả những người đã tạo ra nội dung trên các nền tảng kết nối mạng và nội dung trực tuyến. Công nghệ di động tiếp tục đẩy những xu hướng này đi xa hơn nữa bằng việc biến Internet từ chỗ là một hoạt động bị cô lập, chỉ diễn ra tại nhà, thành một cái gì đó mà bạn có thể mang bên mình và kết nối mọi lúc, mọi nơi.

Bỗng nhiên có một sự thay đổi to lớn tại nơi mà giá trị được tạo ra cho nền kinh tế. Các công ty không còn là nguồn duy nhất tạo ra giá trị. Người tiêu dùng cũng đang tạo ra giá trị và chia sẻ nó với nhau. Wikipedia là ví dụ tuyệt vời nhất cho sự thay đổi này. Bạn còn nhớ ví dụ trước về việc khả năng xử lý tăng lên đã cho phép người ta chuyển từ cuốn bách khoa toàn thư Encyclopaedia Britannica dày cộp sang những chiếc CD-ROM rẻ hơn và hiệu quả hơn chứ? Sự thay đổi này diễn ra vì khi khả năng xử lý tăng lên và chi phí lưu trữ giảm xuống, chi phí phân phối sẽ thấp hơn rất nhiều. Tuy nhiên, Wikipedia đã tiến xa hơn một bước nữa. Thay vì chỉ giảm chi phí phân phối, Wikipedia còn sử dụng nội dung do người dùng tạo ra thay cho nội dung được sản xuất chuyên nghiệp và thay đổi triệt để chi phí sản xuất. Người ta nhận ra rằng, trong việc xây dựng một bách khoa toàn thư,

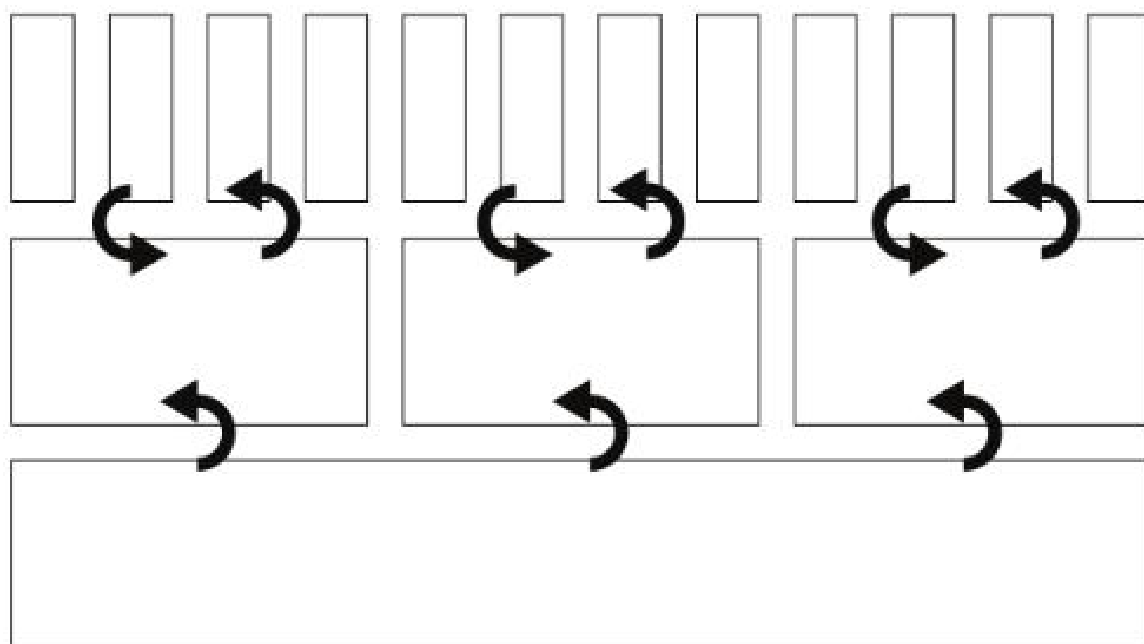
khi được tiếp cận các công cụ và giao tiếp hiệu quả hơn, một cộng đồng gồm nhiều cá nhân có thể thực hiện một công việc (với một số tiêu chuẩn đánh giá dựa trên lợi ích của số lượng và mức độ phát tán thay vì chiều sâu thông tin) tốt ngang ngửa một công ty liên kết theo chiều dọc. Và họ có thể làm điều đó với chi phí thấp hơn rất nhiều.

Như Wikipedia đã chứng minh, các cộng đồng bao gồm nhiều cá nhân được tổ chức lỏng lẻo hoàn toàn có thể thay thế cho các công ty. Sau 244 năm, bách khoa toàn thư *Encyclopaedia Britannica* cuối cùng cũng chấm dứt phiên bản sách in vào năm 2012, còn Microsoft đóng cửa *Encarta* vào năm 2009. Nhiều hoạt động sản xuất trước đây từng giới hạn trong một công ty duy nhất với cấu trúc phân cấp thứ bậc rõ ràng giờ đây được tiếp quản bởi các mạng lưới phi tập trung, hình thành bởi nhiều cá nhân tự quản, những người đứng ngoài ranh giới của bất cứ công ty nào. Trong thực tế, các cá nhân không còn là khách hàng mà đã trở thành đối thủ của nhiều công ty tuyến tính lớn. Ví dụ, YouTube và các nền tảng phát video trực tuyến khác dựa trên nội dung do người dùng tạo ra đã bắt đầu cạnh tranh trong lĩnh vực quảng cáo với nội dung chuyên nghiệp được phát bởi các mạng truyền hình và công ty cung cấp dịch vụ cáp.



Wikipedia – nền tảng nội dung

Sự thay đổi này có ảnh hưởng sâu sắc đến chiến lược kinh doanh. Chi phí giao dịch đã đủ thấp để chất keo kết dính các công ty truyền thống bắt đầu tan rã. Lợi ích kinh tế nhờ quy mô trong nhiều công ty truyền thống, chẳng hạn như báo chí và bách khoa toàn thư, bị sụp đổ hoàn toàn. Các chuỗi giá trị không chỉ đứt gãy thành nhiều phần riêng biệt như đã từng trong suốt thời gian đầu của kỷ nguyên máy tính. Chúng thực sự bắt đầu phân mảnh hoặc tan rã hoàn toàn (xem Hình 2.7). Các cá nhân hoạt động trong các mạng lưới phi tập trung giờ đây có thể thay thế toàn bộ doanh nghiệp.



Hình 2.7. Chuỗi giá trị bị phân mảnh khi các cá nhân làm thay công việc của công ty

Trong quá khứ, các công ty hiệu quả vì chúng cải thiện đáng kể cách chúng ta tổ chức công việc. Ý tưởng này chính là cốt lõi trong lý thuyết công ty của Coase. Các công ty có thể phối hợp việc sử dụng người lao động và nguyên vật liệu để tạo ra sản phẩm và dịch vụ một cách hiệu quả hơn so với thị trường. Trong một số ngành nhất định, chẳng hạn như chế tạo máy móc hạng nặng, những giả định này vẫn đúng cho đến ngày nay (mặc dù điều này có thể thay đổi nhanh chóng do quá trình tiêu dùng hóa của những công nghệ mới, như in ba chiều, hay 3D). Nhưng trong nhiều ngành hiện nay, nguồn lực quan trọng nhất thường không nằm bên trong bất cứ một công ty nào mà tồn tại bên ngoài nó.

Trong môi trường mới này, các lý thuyết của Henderson và Porter không thể áp dụng được nữa. Nhân tố tập hợp và tạo ra giá trị cho công ty không còn là chuỗi cung ứng hay chuỗi giá trị, thay vào đó là *hệ sinh thái* của một mạng lưới. Giá trị đã chuyển từ việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ sang việc hỗ trợ kết nối giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng bên ngoài. Công ty không còn là trung tâm của hoạt động sản xuất nữa, thay vào đó nó trở thành trung tâm của hoạt động trao đổi. Những khu vực mà tại đó công ty có thể tạo ra và tăng thêm giá trị kinh tế không còn nằm ở giai đoạn sản

xuất nữa, mà hướng đến hoạt động giám tuyển và quản trị mạng. Tại đây, các công ty nền tảng xuất hiện.

Các mạng lưới phi tập trung không tự hình thành và phát triển. Luôn phải có một công ty đóng vai trò đầu mối trong mạng lưới để phát triển và điều phối tất cả mọi hoạt động trên quy mô lớn. Những công ty nền tảng này không vận hành theo cách của các công ty truyền thống. Thay vì đầu tư vào các nguồn lực nội bộ – như nhân viên, nhà xưởng hay kho bãi – nền tảng tạo ra giá trị bằng cách phối hợp những mạng lưới lớn bao gồm nhà sản xuất và người tiêu dùng. Chúng tôi sẽ giải thích vấn đề này chi tiết hơn trong chương 5 và chương 6, tất cả mọi hoạt động cốt lõi của công ty nền tảng đều tập trung vào việc phát triển và quản lý những mạng lưới này.

Nền tảng kết hợp những đặc tính của công ty truyền thống và thị trường. Thực chất, một nền tảng là sự tổng hợp giữa công ty của Coase với thị trường của Hayek. Công ty không còn đầu tư vào sản xuất mà chuyển sang đầu tư vào hoạt động xây dựng cơ sở hạ tầng và công cụ để hỗ trợ và phát triển một nơi giao dịch hay một cộng đồng kết nối mạng. Về bản chất, cái mà những nền tảng này đang tạo ra chính là các thị trường được kế hoạch hóa tập trung. Ví dụ, hãy xem xét những sàn giao dịch sản phẩm được tạo ra bởi eBay hay một công ty như Alibaba, những mạng nội dung được tạo ra bởi Facebook, Twitter và YouTube, hay những sàn giao dịch thông tin và phần mềm được tạo ra bởi Google và Apple. Tất cả những mạng lưới này đều cho phép hàng triệu triệu cá nhân và công ty tương tác với nhau, nhưng chúng được xây dựng và điều phối bởi một thực thể ở trung tâm.

Tại đây, chúng ta được chứng kiến sự trỗi dậy cùng lúc của sự thay đổi thứ ba và thứ tư mà chúng tôi đã đề cập ở trên: dữ liệu lớn và kết nối mọi nơi. Hayek sống trong một thế giới của những thông tin bị ứ đọng. Chi phí giao tiếp và khả năng xử lý dữ liệu bị giới hạn trong lượng thông tin mà điều kiện lúc bấy giờ có thể thu thập và phát tán được từ xa. Đơn giản là khi đó, người ta không thể nào thu thập đủ thông tin để điều phối sao cho hiệu quả cả một nền kinh tế quy mô lớn, và tốc độ thực hiện những công đoạn này cũng còn lâu mới đủ đáp ứng nhu cầu. Trong thế giới của Hayek, "người đàn ông tại hiện trường" quanh quẩn trên ốc đảo thông tin của riêng anh ta, cách biệt với tất cả những người lập kế hoạch tập trung và không thể nào chuyển thông tin địa phương của mình tới họ. Bên cạnh đó, ngay cả

nếu anh ta có thể chuyển tin đi thì khả năng xử lý dữ liệu cũng không đủ để khai thác toàn bộ ý nghĩa của thông tin đó. Ngày nay, bạn có thể dễ dàng thu thập và phát tán một lượng thông tin đa dạng và không giới hạn từ khắp mọi nơi trên thế giới. Chiếc điện thoại thông minh mà bạn đang cầm trên tay chính là một thiết bị tạo ra dữ liệu và chuyển phát dữ liệu. Về cơ bản, điện thoại của bạn là như vậy (cộng thêm một cục pin cho phép nó hoạt động trong một thời gian mà không phải cắm điện). Những bộ cảm ứng này chính là thiết bị cho phép bạn theo dõi bước chạy của mình, tìm đường trên bản đồ, chụp ảnh, hoặc quét vân tay. Kết quả là cơn lũ thông tin mà ai cũng biết. Dù nói cách nào thì cũng không diễn tả được hết tầm quan trọng của sự thay đổi này. Trong năm 2013, IBM ước tính rằng, 90% lượng thông tin của thế giới mới chỉ được thu thập trong vòng chưa đầy 2 năm trở lại. Đa số những thông tin này được tạo ra và tiêu thụ trực tuyến.

Trái ngược với cách mọi người đã sống trong phần lớn lịch sử nhân loại, ngày nay, tình trạng thông tin bị ứ đọng đã trở thành ngoại lệ thay vì thông lệ. Tuy nhiên, sự thay đổi này chỉ mới bắt đầu. Công ty nghiên cứu thị trường IDC ước tính rằng, đến năm 2020, dữ liệu của thế giới sẽ tăng lên tới bốn mươi lần so với năm 2015.

Nhưng hiện tại, nhờ vào công nghệ phân tích dữ liệu lớn, các công ty có thể bắt đầu khai thác tất cả kho thông tin mới này. Trong quá khứ, dữ liệu là cái gì đó mà bạn phải ra ngoài để thu thập. Bạn phải nghĩ ra những phương pháp khác biệt để đo lường và thu thập thông tin về một công ty. Trong mỗi trường hợp, thông thường bạn có một nhóm đối tượng đã được xác định rõ ràng cùng với một câu hỏi đơn giản mà bạn đang cố gắng tìm câu trả lời, và dữ liệu mà bạn thu thập được sẽ nằm vừa in trên một bảng tính. Ngày nay, dữ liệu không còn là thứ mà bạn phải ra ngoài mới có. Như Ming Zeng, giám đốc chiến lược của Alibaba, đã nói, "Dữ liệu được thu thập tự động như một sản phẩm phụ của chính công ty đó." Nhờ sự thay đổi này nên từ dạng đơn giản, có cấu trúc rõ ràng trong kỷ nguyên công nghiệp, dữ liệu đã biến đổi thành dạng phức tạp hơn, phong phú hơn và không tuân theo cấu trúc nào cả trong kỷ nguyên Internet. Các bảng tính không còn đủ dùng. Phân tích dữ liệu lớn cho phép các công ty khai thác những tập hợp dữ liệu khổng lồ, hỗn loạn trong thời gian thực. Các công ty cũng có thể hiểu được toàn bộ các loại dữ liệu mới, bao gồm tệp tin âm

thanh, ảnh và video, cũng như các dữ liệu phi cấu trúc như tài liệu văn bản, hình mẫu hành vi và ngôn ngữ tự nhiên.

Khả năng tổ chức và khai thác những khối lượng dữ liệu lớn trong thời gian thực đã “đập tan” lý lẽ phản bác cuối cùng của Hayek đối với cơ chế tập trung hóa. Về lâu dài, Oskar Lange đã đúng. Các thuật toán chạy trên máy tính và được thực hành trên những khối lượng dữ liệu mà trước đây vốn không thể quản lý được. Giờ đây chúng còn có thể điều phối rất nhiều hoạt động kinh tế quy mô lớn, đúng như Lange dự đoán. Khả năng điều phối hoạt động kinh tế hiệu quả đã vượt ra khỏi những ranh giới của công ty truyền thống. Hãy nhớ rằng, bản thân giá là một điểm dữ liệu được sử dụng để điều phối hoạt động kinh tế – nó chỉ tình cờ là điểm dữ liệu dễ thu thập nhất mà thôi. Ngày nay, công nghệ cho phép các công ty thu thập và theo dõi nhiều dữ liệu dạng hạt *(granular data)* của nhiều loại hoạt động hơn bao giờ hết. Kết quả là, các nền tảng có thể tạo ra và quản lý những mạng lưới hỗ trợ cho các danh mục hoạt động kinh tế và xã hội hoàn toàn mới. Ví dụ, vào ngày 27 tháng 8 năm 2015, Facebook phục vụ 1 triệu người dùng chỉ trong một ngày – con số cao chưa từng có trong lịch sử. Tương tự, từ tháng 3 năm 2014 đến tháng 3 năm 2015, các sàn giao dịch của Alibaba đã hỗ trợ số lượng hoạt động kinh tế lớn đến mức trước đây hẳn là người ta không thể hiểu nổi: 350 triệu người tiêu dùng và gần 10 triệu người bán. Mãi đến gần đây, những loại hình kinh doanh này mới trở nên khả thi về mặt kinh tế và công nghệ.

LENIN YÊU GOOGLE

Cuộc Cách mạng Kết nối mạng đã xóa tan phần nào những giả định chính đóng vai trò nền móng cho khái niệm lợi ích kinh tế nhờ quy mô của Bruce Henderson và chuỗi giá trị của Michael Porter. Bên ngoài lãnh địa của chiến lược kinh doanh, những thay đổi này cũng biến đổi đến tận gốc rễ cách thức nền kinh tế vận hành. Kết hợp với nhau, chúng vô hiệu hóa khẳng định của Hayek rằng một cơ chế kế hoạch hóa tập trung không thể tổ chức hoạt động kinh tế trên quy mô lớn. Giờ đây, đó chính xác là chuyện đang xảy ra đối với nhiều khu vực ngày càng mở rộng của nền kinh tế. Điểm khác biệt duy nhất là, người lập kế hoạch tập trung không phải là một cơ quan nhà nước. Nó là một hệ thống các thuật toán và công cụ phần

mềm được vận hành bởi một nền tảng để quản lý và phát triển một mạng lưới phi tập trung.

Sự thật là, những ý tưởng cốt lõi hình thành nên cách chúng ta nghĩ về chiến lược kinh doanh và nền kinh tế là dựa trên những giả định về chi phí giao dịch và điều kiện công nghệ. Vì công nghệ đã thay đổi nên nền kinh tế cũng thay đổi, theo những cách mà đa số mọi người không nhận ra. Những khái niệm từng là nền móng của lý thuyết kinh tế và chiến lược kinh doanh trong thế kỷ 20 hóa ra lại không phải là định luật bất biến, mà là một hệ thống lỏng lẻo các lý thuyết được xây dựng trên những giả định đã trở nên lỗi thời khi công nghệ thay đổi (như hầu hết các "định luật" kinh tế nói chung).

Một lý do khiến sự thay đổi này không được quan tâm nhiều chính là: những công ty mới này không giống với nhận thức của chúng ta về cách các công ty tạo ra giá trị. Khi nhìn vào các công ty truyền thống, chúng ta luôn đo lường tài sản hữu hình và những thứ mà công ty có thể kiểm soát trực tiếp, dù ít hay nhiều. Những nhân tố này lại không đo lường giá trị thực của nền tảng. Ví dụ, với Uber, thực tế là tất cả giá trị mà nó tạo ra đều đến từ các giao dịch mà nó hỗ trợ cho những người bên ngoài công ty. Mạng lưới của nó chính là yếu tố khiến công ty đáng giá. Điều này cũng đúng với tất cả các nền tảng khác. Bằng cách xây dựng và điều phối các mạng lưới rộng lớn, nền tảng đang khai phá những giá trị kinh tế, xã hội hoàn toàn mới mà trước đây chưa ai tiếp cận. Những thị trường và cộng đồng này sẽ không tự dưng mà có – nền tảng phải xây dựng và quản lý chúng. Về bản chất, nền tảng đang sửa chữa những thất bại của thị trường. Hiện tượng này không có gì mới mẻ. Trong khu vực tài chính, các sàn giao dịch kinh tế như Sàn giao dịch Cổ phiếu New York đã thực hiện nhiệm vụ này suốt mấy thế kỷ qua. Cái mới ở đây là, các nền tảng giờ đây đang không ngừng mở rộng sự tồn tại của chúng ta, trên một quy mô mà trước đây không một ai có thể mơ đến.

Kết quả là, những công ty có giá trị lớn nhất hiện nay đã trở thành cái mà Hayek từng cho là không thể: tổ chức được tập trung hóa nhưng có thể hiểu và phản ứng trong thời gian thực với những gì đang diễn ra trong nền kinh tế phi tập trung, quy mô lớn. Kiến thức địa phương không còn "địa phương" nữa. Ví dụ, Google Search là gì nếu không phải là một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung của nội dung và thông tin? Nói cách khác, Google

đang tạo nên một "cộng đồng chủ nghĩa xã hội không tưởng" mà nước Nga Xô-Viết có dốc toàn lực cũng chưa làm được. Về cơ bản, việc bạn không nghĩ về Goolge theo cách này chính là một vấn đề của *marketing* và hệ tư tưởng. Google làm bạn cảm thấy mình được trao quyền, ngay cả khi nó đang bảo rằng bạn muốn gì. Uber làm bạn hạnh phúc, ngay cả khi nó tự chọn xe cho bạn và tự chọn đường mà tài xế của bạn nên đi. Toàn bộ hoạt động kinh tế này đang được kế hoạch hóa tập trung và điều phối bởi những chiếc máy tính chạy thuật toán – và có vẻ như điều này chẳng khiến ai bận tâm. Và mọi người cũng chẳng cần bận tâm làm gì. Hóa ra, về nguyên tắc, người ta không có bất cứ vấn đề gì với cơ chế kế hoạch hóa tập trung – họ chỉ không thích một cơ chế kế hoạch hóa tập trung tồi. Công nghệ hiện đại cho phép các công ty nền tảng tham gia vào và tạo ra những thị trường được điều phối tập trung tại nơi mà "thị trường tự do" không làm được điều đó. Kết quả là, chúng tạo ra thị trường hoàn toàn mới, hoặc mở rộng tối đa những thị trường cũ.

Hiện tại, Google không hoàn hảo dù xét trên phương diện nào đi nữa – những gì nó "đề xuất" không phải lúc nào cũng đúng – nó cũng không bao quát được toàn bộ nền kinh tế. Viễn cảnh của Lange về một nền kinh tế tập trung hoàn hảo vẫn chưa trở thành hiện thực. Nhưng con lắc vẫn đang dao động mạnh từ cơ chế phi tập trung hóa sang những công ty lớn – những nền tảng – và thứ mà chúng tạo ra: thực chất chính là các thị trường lớn được kế hoạch hóa tập trung. Vì xu hướng này vẫn đang tiếp diễn nên chúng ta sẽ còn thấy nhiều trường hợp nền kinh tế được điều phối thông qua những mạng lưới phi tập trung hóa nhưng lại được tạo ra và quản lý một cách tập trung.

CHỦ NGHĨA TƯ BẢN ≠ SỰ CẠNH TRANH

Ngày nay, thành công của những nền tảng này chứng minh rằng, thực ra, chủ nghĩa tư bản phù hợp với cơ chế tập trung hóa. Tuy vậy, rất ít người nhận ra điều này. Thái độ chống đối phần lớn là tàn tích của tư duy từ thời Chiến tranh Lạnh và những hệ tư tưởng lỗi thời. Peter Thiel – nhà sáng lập kiêm cựu CEO của PayPal đã mô tả hiện tượng này trong cuốn sách được xuất bản năm 2014 của ông có tựa đề *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future (Từ 0 đến 1: Bài học về khởi nghiệp, hay cách xây dựng tương lai)*. Ông nói, "Người Mỹ đã thần thoại hóa sự

cạnh tranh và cho rằng chính nó đã cứu chúng ta khỏi tình cảnh đói nghèo. Trên tất cả, sự cạnh tranh là một hệ tư tưởng – cái hệ tư tưởng đã lan tràn khắp xã hội của chúng ta và bóp méo tư duy của chúng ta." Thực ra, ông còn nói rằng, "chủ nghĩa tư bản và sự cạnh tranh là hai khái niệm đối lập." Những công ty đang lèo lái nền kinh tế của chúng ta ngày nay và trong tương lai chính là dạng "tư bản độc quyền" mà Thiel đã nói đến trong cuốn sách của mình.

Thực ra, phần lớn những công ty mà ông mô tả – bao gồm cả Google, Twitter và PayPal – đều là công ty nền tảng. Các công ty độc quyền này "đem lại cho khách hàng nhiều lựa chọn hơn bằng cách bổ sung cho thế giới những danh mục phong phú và hoàn toàn mới," Thiel nói.

Đây chính xác là điều mà nền tảng đang làm. Các công ty tuyến tính có thể vẫn tạo ra giá trị, nhưng ngày nay các nền tảng tạo ra nhiều hơn. Chúng tạo ra những mạng lưới hoạt động kinh tế và xã hội hoàn toàn mới, mà nếu không có mạng lưới này thì hoạt động đó sẽ không tồn tại. Kết quả là, rất nhiều hoạt động kinh tế mới được chúng điều phối theo cơ chế tập trung. Mạng xã hội đã tồn tại không chính thức từ trước khi Facebook xuất hiện. Nhưng Facebook tập trung tất cả những mạng lưới này thành một nền tảng nhằm hỗ trợ triển khai thêm nhiều kết nối và tương tác giữa mọi người. Về bản chất, Facebook đã xây dựng một sàn giao dịch cho hoạt động tương tác xã hội. Kết quả là, hiện nay, hàng tỷ người đang kết nối với những người mà nếu không có Facebook thì họ sẽ không bao giờ biết nhau. Mặc dù có thể một số người không thích cách Facebook kiểm soát dữ liệu người dùng, nhưng không ai nghi ngờ gì chuyện công ty này đã tạo ra giá trị kinh tế và xã hội khổng lồ, vượt ra khỏi lợi nhuận mà nó thu được.

Các nước có hạ tầng kinh tế kém phát triển sẽ cảm nhận rõ hơn nữa sự tác động của các công ty nền tảng. Ví dụ, Alibaba đã đóng góp rất nhiều vào sự phát triển của nền kinh tế kỹ thuật số ở Trung Quốc. Theo ước tính, các sàn giao dịch của nó đóng góp tới 70% tổng hoạt động vận tải nội địa. Thêm vào đó, nền tảng thanh toán của Alibaba là Alipay thực hiện tới 50% tổng số giao dịch ở nước này. Nó xử lý khối lượng giao dịch trị giá hơn 500 tỷ đô la mỗi năm, nhiều gấp 20 lần tổng giá trị giao dịch được thực hiện bởi China UnionPay - công ty nhà nước được chính phủ cho phép độc quyền đối với hệ thống xác nhận thẻ ngân hàng của Trung Quốc. Các sàn giao dịch thương mại điện tử và nền tảng thanh toán của Alibaba đã cho

phép người mua hàng, ngay cả người ở những vùng sâu vùng xa nhất của Trung Quốc, có thể tiếp cận với hàng hóa từ rất lâu trước khi các thương hiệu có thể mở chuỗi cửa hàng thực ở đó.

Cái cách chúng ta đang nghĩ về các công ty và nền kinh tế ngày nay đã lỗi thời. Phần lớn những kiến thức của thế kỷ 20 giờ đây không còn phù hợp nữa. Các khái niệm như chuỗi giá trị và lợi ích kinh tế nhờ quy mô đã từng bước cải tiến mô hình tuyến tính cũ. Nhưng sự thay đổi từ các công ty tuyến tính sang nền tảng mà chúng ta đang chứng kiến hiện nay không diễn ra từng bước. Nó diễn ra ngay tức thời trên quy mô lớn.

Bất chấp tất cả những ý kiến tranh cãi xung quanh Uber và cái gọi là nền kinh tế chia sẻ, tầm quan trọng của sự thay đổi mà các nền tảng đã mang đến cho xã hội của chúng ta đã bị thờ ơ quá mức. Thực ra, sự thay đổi này rộng lớn hơn nền kinh tế chia sẻ rất nhiều, vì các nền tảng bao quát rất nhiều khu vực của hoạt động kinh tế. Và trong tương lai, nó sẽ không ngừng phát triển khi ngày càng có nhiều ngành ứng dụng công nghệ kết nối. Phần còn lại của cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu được lý do và cách thức các công ty nền tảng hoạt động, và khi nào thì chúng không hoạt động, điều này cũng quan trọng không kém. Vì nếu bạn muốn hiểu được nền kinh tế ở hiện tại và trong tương lai, bạn phải bắt đầu với các nền tảng.

3
Công ty có chi phí biên bằng 0

Bản thân phần mềm là một loại hàng hóa.
- Fred Wilson, nhà đầu tư mạo hiểm, người sáng lập Union Square Ventures

Fred Wilson, người sáng lập Union Square Ventures (USV), là một nhà đầu tư và đầu tư mạo hiểm nổi tiếng. Công ty của ông đã rót vốn vào nhiều công ty nền tảng, trong đó có Twitter, Etsy, Lending Club, Tumblr, Foursquare, SoundCloud và Kickstarter. Để giải thích cho nguyên tắc đầu tư của công ty mình, ông thường kể "câu chuyện về phần mềm phòng khám nha khoa." Đây là "một câu chuyện ngụ ngôn thời hiện đại về khả năng phòng thủ trong lĩnh vực kinh doanh phần mềm," bắt đầu với một nhà khởi nghiệp đã quá mệt mỏi với những hàng người dài chờ đợi ở phòng khám của vị nha sĩ. Vì vậy, theo đúng tinh thần của giới khởi nghiệp, người này quyết định xây dựng một phần mềm quản lý cho các phòng khám nha khoa. Anh tung nó ra thị trường và bán với giá 25.000 đô la/ năm/ phòng khám. Mặc dù đắt là vậy nhưng "các nha sĩ nhận thấy họ tiết kiệm được chi phí đáng kể sau khi lắp đặt hệ thống. Dentasoft, nhanh chóng lớn mạnh thành một công ty có doanh thu hàng năm đạt 10 triệu đô la, cổ phần hóa ra công chúng và đạt giá trị giao dịch 1 tỷ đô la."

Nhưng câu chuyện không dừng lại ở đó. Tiếp theo, hai nhà khởi nghiệp trẻ tìm đến "vườn ươm start-up" Y Combinator và sáng lập nên một phiên bản giá rẻ của Dentasoft. Sản phẩm của họ, Dent.io, bao gồm phần mềm hiện đại hơn và một ứng dụng di động cho phép các nha sĩ quản lý phòng khám của mình từ xa. Dent.io nhanh chóng tung sản phẩm ra thị trường với mức giá là 5.000 đô la/ năm. Nhiều nha sĩ chuyển sang công ty mới hơn và rẻ hơn này. Dentasoft không đạt được dự báo doanh thu hàng quý, cổ phiếu của nó lao dốc. Cùng lúc đó, "Dent.io huy động được một vòng tăng trưởng từ Sequoia và thuê một CEO." Tiếp theo, một dự án phần mềm mã

nguồn mở tên là DentOps ra đời. DentHub – phiên bản vận hành trên mạng *(hosted version)* của dự án này trở nên phổ biến. Dentasoft đệ đơn xin phá sản. Dent.io gặp khó khăn, vị CEO bị sa thải.

Wilson giải thích ý nghĩa của câu chuyện này là, "bản thân phần mềm là một loại hàng hóa. Ai cũng có thể sao chép các tính năng, khiến nó tốt hơn, rẻ hơn và nhanh hơn." Đây chính là nguồn cơn của nguyên tắc đầu tư mà USV đặt ra. USV nhận thấy rằng, nó không muốn đầu tư vào phần mềm hàng hóa, vì vậy Wilson và các cộng sự đặt ra câu hỏi: "Cái gì đem lại khả năng phòng thủ?" Câu trả lời là: "Mạng lưới người dùng, giao dịch hoặc dữ liệu," Wilson giải thích. "Điều đó dẫn chúng tôi tới truyền thông xã hội, tới Delicious, Tumblr và Twitter. Và các sàn giao dịch như Etsy, Lending Club và Kickstarter."

Một trong các cộng sự của USV, Albert Wenger, đã nghĩ ra một cái kết khác cho câu chuyện. Trong phiên bản này, một nha sĩ tên là Hoff Reidman "quyết định rằng anh ta muốn xây dựng mạng lưới với các nha sĩ khác." Anh ta thành lập một trang tên là Dentistry.com, xoay sở để bước đầu thu hút người dùng và ra mắt website. Ở vòng gọi vốn đầu tiên, USV đầu tư 1 triệu đô la. Reidman xây dựng một bản đồ sản phẩm "cho phép bệnh nhân tạo hồ sơ trên Dentistry.com, nơi họ có thể lưu trữ thông tin nha khoa của mình, đặt lịch hẹn và theo dõi sức khỏe răng miệng. Nó cũng bao gồm các ứng dụng di động dành cho bệnh nhân để nhắc họ đánh răng và làm sạch mảng bám ít nhất hai lần mỗi ngày." Bất cứ ai cũng có thể sử dụng nền tảng này miễn phí và tiền được kiếm thông qua việc quảng cáo và được giảm giá trên mỗi giao dịch mà nó hỗ trợ.

Kết quả là, "Dentistry.com lớn mạnh thành một công ty có doanh thu 1 tỷ đô la và cổ phần hóa ra công chúng [và] giao dịch tại mức vốn hóa thị trường là 7,5 tỷ đô la. Các chuyên gia phân tích của Phố Wall yêu thích công ty này vì sức mạnh thị trường và hiệu ứng mạng có khả năng phòng vệ cao mà nó tạo ra."

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA PHẦN MỀM DOANH NGHIỆP

Mặc dù câu chuyện của Fred chỉ là hư cấu nhưng nó thực sự phản ánh đúng lịch sử của ngành phần mềm và IT dành cho doanh nghiệp. Phần mềm quản trị mối quan hệ khách hàng là một ví dụ tuyệt vời. Oracle và

SAP đã khởi nghiệp với việc bán dịch vụ cài đặt phần mềm doanh nghiệp lớn và đắt tiền cho các công ty. Tuy nhiên, nhiều năm sau, vào đầu thập niên 2000, Salesforce.com ra đời và "qua mặt" hai công ty này về giá bằng cách phân phối phần mềm trên Internet. Lúc bấy giờ, Marc Benioff, CEO của Salesforce gọi đây là "dấu chấm hết của phần mềm." Điều mà ông thực sự muốn nói ở đây là dấu chấm hết cho loại phần mềm đắt đỏ truyền thống và sự khởi đầu của phần mềm có chức năng như dịch vụ (SaaS) – về bản chất chính là phần mềm đám mây có thể truy cập qua Internet với chi phí rẻ hơn. Tuy nhiên, dần dần, các đối thủ lớn hơn của Salesforce bắt đầu đưa ra các gói sản phẩm SaaS, và Salesforce cần phải tiếp tục tự làm mình khác biệt hơn nữa. Câu trả lời của Benioff là gì? Xây dựng một nền tảng phát triển. Salesforce tạo ra nền tảng phát triển Force.com và kho ứng dụng AppExchange, chính thức tung ra thị trường vào năm 2006. Công ty đã mạnh tay đầu tư vào việc triển khai một hệ sinh thái phần mềm bên thứ ba xoay quanh các ứng dụng cốt lõi của nó. Ngày nay, kho ứng dụng này có hàng triệu lượt tải về và là một phần quan trọng trong tuyên bố giá trị của Salesforce. Các lĩnh vực phần mềm đám mây khác cũng phát triển theo cách tương tự, chẳng hạn như kho lưu trữ dữ liệu đám mây và cái gọi là các công ty hạ tầng có chức năng như dịch vụ (*infrastructure-as-a-service* – IaaS). Cả Google App Engine và Amazon Web Services đều sở hữu những nền tảng phát triển lớn mạnh với hàng nghìn ứng dụng và tích hợp sẵn có.

Phần mềm y tế cũng là một ví dụ điển hình cho xu hướng này. Làn sóng đầu tiên của phần mềm y tế mới xuất hiện trong suốt kỷ nguyên dot-com. Giống như Dentasoft của Wilson và đa số phần mềm doanh nghiệp lúc bấy giờ, những sản phẩm này được bán với giá rất đắt và phải thanh toán trước. Những công ty ra đời trong giai đoạn này gồm có Epic Systems Corp., athenahealth và eClinicalWorks. Girish Navani, nhà đồng sáng lập kiêm CEO của eClinicalWorks, trả lời trong một cuộc phỏng vấn vào năm 2014, "Y tế năm 1999 không được tự động hóa. Nó rất cổ lỗ sĩ." Các hệ thống mà những công ty phần mềm phụ trợ kể trên bán ra bắt đầu số hóa bệnh án cùng phần lớn các hoạt động giao tiếp và công việc giấy tờ mà một phòng khám phải xử lý. Một trong những sản phẩm phần mềm doanh nghiệp mà eClincalWorks bán cho các bác sĩ là hệ thống lưu trữ bệnh án điện tử (*electronic medical record* – EMR). "Nếu bạn loại bỏ được giấy tờ thì hiệu quả sẽ phải tăng lên, ngành nào cũng vậy," Navani nói. Nhưng lúc

bấy giờ, đó là mức tối đa mà công nghệ số hóa có thể đạt được. Bệnh nhân vẫn đứng ngoài quy trình này. Khi công nghệ và toàn ngành phát triển, thế hệ tiếp theo của phần mềm này được lưu trữ bằng điện toán đám mây. Phần mềm trở nên rẻ hơn và dễ tiếp cận hơn. Giờ đây, ngành này đã bão hòa đáng kể với khoảng 5 công ty lớn thống trị thị trường, trong khi mức độ thâm nhập thị trường dành cho hệ thống EMR đang tiến dần đến 80%. Đa số các phòng khám hiện nay đều sử dụng hệ thống phần mềm phụ trợ để theo dõi bệnh án và nhiều quy trình khác. Bước tiếp theo trong quá trình phát triển này là đưa bệnh nhân tham gia vào hệ thống.

Những dấu hiệu cho thấy sự chuyển đổi sang nền tảng tiếp xúc với người tiêu dùng (*consumer-facing platform*) hiện diện ở khắp mọi nơi. Lĩnh vực sáng giá nhất là y học từ xa (telemedicine), danh mục đã thu hút được gần 500 triệu đô la vốn đầu tư mạo hiểm trong những năm gần đây và vẫn đang tiếp tục mở rộng. Tính đến cuối năm 2015, những nền tảng dẫn đầu trong lĩnh vực này gồm có American Well (huy động được 128 triệu đô la), Doctor on Demand (87 triệu đô la), Teladoc (249 triệu đô la) và MDLIVE (73 triệu đô la). Ngay cả Google cũng đã thử nghiệm với y học từ xa. Theo Navani, "Các công ty đang tập trung vào giải pháp đám mây và sử dụng ý tưởng kết nối người tiêu dùng với nhà cung ứng, rồi các nhà cung ứng với nhau, phá vỡ khuôn mẫu của hệ thống y tế dựa trên người chi trả truyền thống sẽ tạo nên sự khác biệt to lớn và mạnh mẽ." Những công ty này không chỉ kết nối bác sĩ với bệnh nhân, mà còn kết nối các bác sĩ với nhau. Chúng làm cho hoạt động khám chữa bệnh thường ngày trở nên dễ tiếp cận hơn, hiệu quả hơn và vừa túi tiền bệnh nhân hơn. Tuy nhiên, y học từ xa mới chỉ là những thành quả dễ gặt hái nhất của nền tảng y tế. Chúng ta hãy chờ đợi thêm nhiều sự thay đổi hơn nữa trong những năm sắp tới, khi công nghệ kỹ thuật số trở thành hình mẫu của y tế hiện đại. Phải chăng điều này có nghĩa là y tế đã sẵn sàng cho một cuộc chuyển đổi kiểu Uber? "Nó sẽ diễn ra chậm hơn một chút so với ngành taxi vì trước đây ít quy định, luật lệ hơn," Navani nói. "Nhưng tôi nghĩ là nó sẽ diễn ra trong khoảng hai đến ba năm tới."

ANH SẼ CẦN ĐẮP CÁI HÀO TO HƠN

Có vẻ như Wilson đã đúng khi cho rằng bản thân phần mềm chính là một loại hàng hóa. Nói theo cách của nhà đầu tư huyền thoại Warren

Buffet, các công ty thuần sản xuất phần mềm không có một cái "hào" vững chắc để bảo vệ công việc kinh doanh của mình; quá dễ để các đối thủ xông thẳng tới hàng rào và áp đảo họ. Rào cản gia nhập của đa số các thị trường phần mềm đều tương đối thấp – đặc biệt là hiện nay, khi chi phí khởi nghiệp thấp hơn bao giờ hết, và thực tế này đảm bảo rằng một đối thủ sẽ bắt kịp bạn và mời chào người tiêu dùng một phần mềm tương tự nhưng tốt hơn hoặc rẻ hơn. Đây là lúc bạn cần đến hiệu ứng mạng.

Nói một cách hết sức đơn giản, một hiệu ứng mạng xuất hiện khi hành vi của một người dùng có tác động trực tiếp đến giá trị mà những người dùng khác sẽ nhận được từ cùng một dịch vụ. Hiệu ứng mạng khiến cho một nền tảng càng có nhiều người dùng thì càng trở nên hữu ích hơn và giá trị hơn. Chúng ta sẽ thảo luận kỹ hơn về hiệu ứng mạng trong chương 4, nhưng sự hiện diện của chúng đồng nghĩa với việc khi cạnh tranh với một nền tảng thành công, bạn không thể chỉ dựa vào sức mạnh của sản phẩm và các tính năng của nó. Bạn phải cạnh tranh với khả năng của nền tảng đó trong việc hỗ trợ cả một cộng đồng người tiêu dùng và nhà sản xuất, cũng như giá trị mà họ trao đổi. Cộng đồng này là một phần cốt lõi trong giá trị của nền tảng, điều mà các sản phẩm cô lập không thể đem lại.

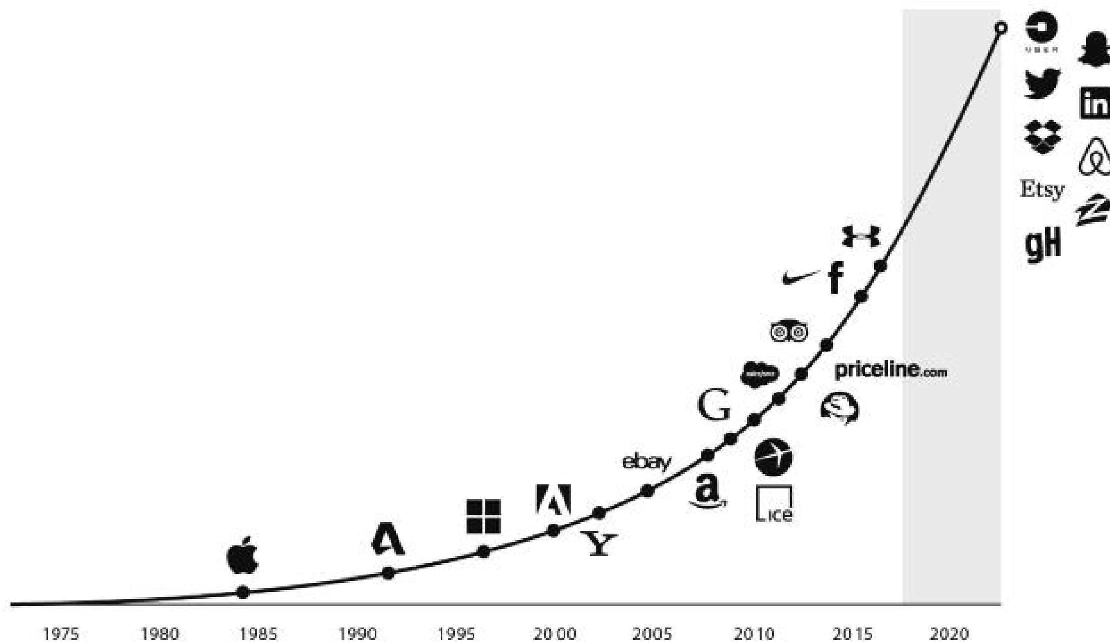
Các mạng lưới khó bị sao chép hơn các tính năng rất nhiều. Như chúng ta đã chứng kiến khi Nokia và BlackBerry thua đau trước Apple và Google, bất cứ tính năng nào mà điện thoại của họ có thể tạo ra cũng đều kém xa giá trị mà một người tiêu dùng nhận được từ một cộng đồng đông đảo các nhà phát triển ứng dụng. Theo Bill Gurley của công ty đầu tư mạo hiểm Benchmark, hiệu ứng mạng "là cái hào kinh tế vững chắc hơn hết thảy." Có nhiều lời đồn đoán về việc Facebook sẽ thoái trào suốt nhiều năm qua, đặc biệt là với sự trỗi dậy của các công ty truyền thông xã hội mới như Twitter và Snapchat, cùng với sự chuyển đổi từ mạng xã hội sang các nền tảng nhắn tin trên điện thoại thông minh. Thế nhưng, tại thời điểm những dòng này được viết ra, Facebook đã đánh bại mọi dự báo của Phố Wall trong 11/12 quý gần đây, và nền tảng Facebook Messenger của nó đang trên đà phát triển cực thịnh, thu hút hơn 500 triệu người dùng chỉ trong hai năm. Những thương vụ mua lại lớn mà nó thực hiện là WhatsApp và Instagram vẫn tiếp tục tăng trưởng mạnh kể từ khi gia nhập Facebook. Rõ ràng, việc sở hữu một mạng lưới với 1,5 tỷ người dùng tích cực đích thị là một cái hào bất khả xâm phạm.

NHÀ ĐẦU TƯ YÊU NỀN TẢNG

Như câu chuyện của Fred Wilson cho thấy, các nhà đầu tư yêu nền tảng. Những nền tảng thành công có hào phòng vệ vững chắc dưới hình thức các mạng lưới họ xây dựng được và hoạt động ở một quy mô cho phép họ thống trị thị trường.

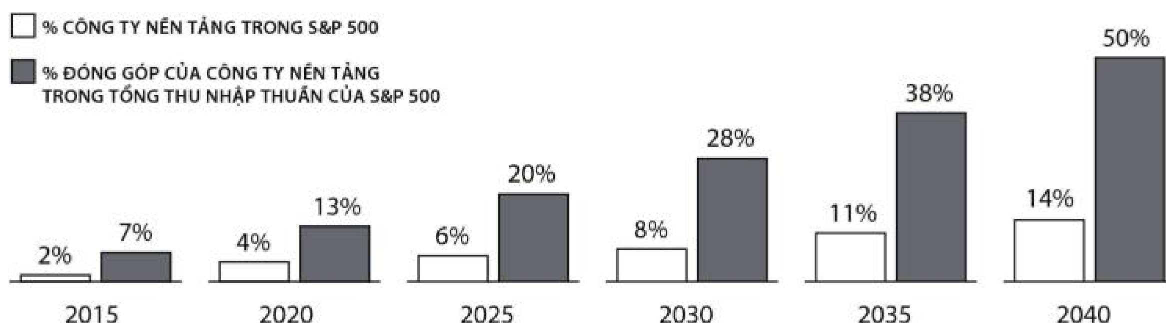
Không có gì lạ khi nền tảng đáng giá hơn các công ty tuyến tính. Theo nghiên cứu của chúng tôi, các nhà đầu tư định giá nền tảng cao hơn các đối thủ tuyến tính ngang hàng. Hãy nhìn vào danh sách S&P 500, các công ty thuần nền tảng, hoặc sở hữu một nền tảng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh, có bội số doanh thu trung bình là 8,9. Ngược lại, các công ty tuyến tính chỉ được định giá trong khoảng 2 đến 4 lần doanh thu trung bình, tùy thuộc vào mô hình kinh doanh. Các nghiên cứu khác cũng cho thấy khoảng cách tương tự về giá trị giữa công ty nền tảng và công ty tuyến tính.

Trên thực tế, khoảng cách này đang ngày càng giãn ra qua thời gian, và chuyện này có lý do hoàn toàn hợp lý. Xét trên các chỉ số tài chính quan trọng, các nền tảng hoạt động hiệu quả hơn cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn. Ví dụ, chúng có tốc độ tăng trưởng nhanh hơn, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn cao hơn và biên lợi nhuận rộng hơn. Kết quả là, từ đầu những năm 2000 đến nay, nền tảng đã nhanh chóng vượt qua các mô hình kinh doanh khác để vươn lên dẫn đầu nền kinh tế. Theo xu hướng hiện tại, đến năm 2020, các nền tảng sẽ chiếm khoảng 5% trong danh sách S&P 500. Chúng cũng đang trên đà chiếm ưu thế trong top những công ty có giá trị cao nhất của danh sách S&P 500 trong vòng 5 đến 10 năm tới.



Hình 3.1. Các công ty nền tảng trong S&P 500 trong 40 năm qua

Các công ty nền tảng đã cổ phần hóa ra công chúng có tiềm năng gia nhập S&P 500 trong vài năm tới gồm có LinkedIn, Twitter, Zillow và GrubHub. Bên cạnh đó, Uber, Snapchat, Airbnb, Dropbox và Pinterest có thể là ứng cử viên trong tương lai khi chúng cổ phần hóa ra công chúng, vì giá trị hiện tại của những công ty này đã vượt quá yêu cầu về mức vốn hóa thị trường của S&P 500. (Xem Hình 3.1.) Nhiều công ty hiện nay cũng sẽ xây dựng hoặc mua lại các nền tảng để đưa mô hình kinh doanh nền tảng và hiệu ứng mạng trở thành mắt xích trong chuỗi giá trị của mình. Cuối cùng, tỷ lệ thu nhập của các nền tảng trong tổng thu nhập của S&P 500 đã lớn hơn tỷ lệ số công ty nền tảng trong danh sách này. Việc dự báo cho vài năm tới thường hơi mơ hồ, nhưng nếu xu hướng hiện tại vẫn tiếp diễn thì các nền tảng có thể chiếm 50% thu nhập thuần của S&P 500 trong vòng 25 năm nữa. (Xem Hình 3.2.)



Hình 3.2. Sau 25 năm nữa, 50% thu nhập thuần của S&P 500 sẽ đến từ các nền tảng

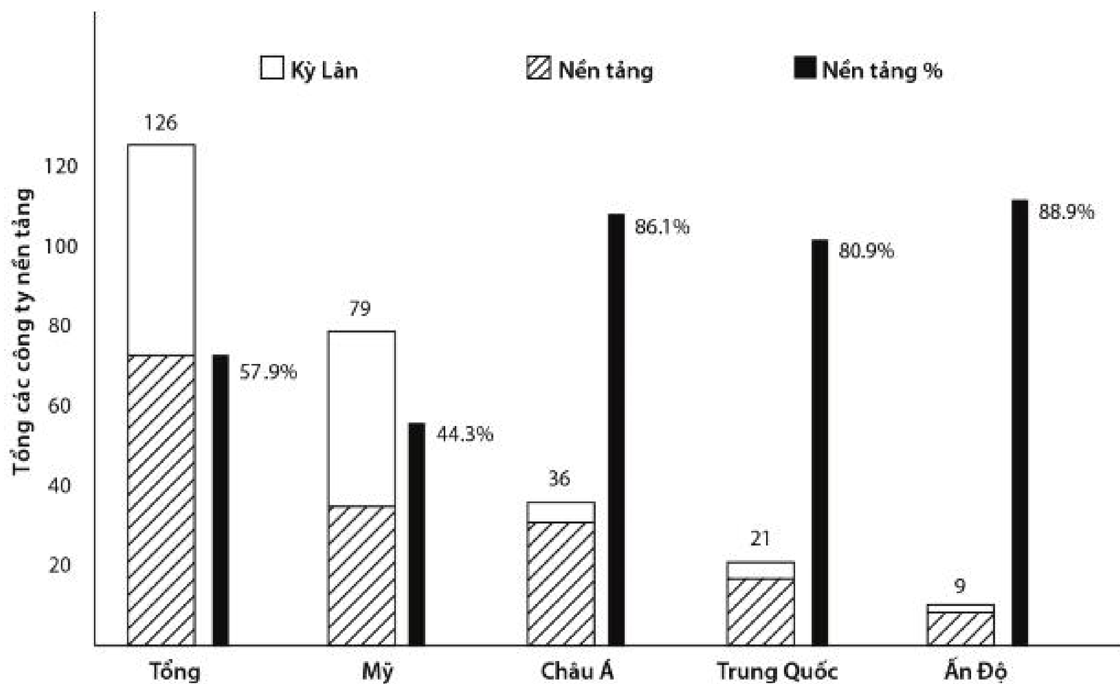
Những con số dự báo này có thể hơi lạ lùng nhưng chúng phản ánh được tốc độ phát triển thực tế mà chúng ta đã chứng kiến suốt một thập kỷ qua. Lợi nhuận thuần của các doanh nghiệp nền tảng trong S&P 500 đã tăng bình quân 330% trong mười năm qua trong khi mức tăng bình quân tính chung cho toàn bộ danh sách chỉ là 16% (mặc dù xuất phát từ nền tảng nhỏ hơn nhiều). Khi có thêm nhiều nền tảng gia nhập S&P, mức đóng góp của chúng cho tổng lợi nhuận thuần của chỉ số sẽ tăng lên rất nhanh.

KỲ LÂN THẾ GIỚI

Khi bạn nhìn vào tình hình hiện nay của nền kinh tế khởi nghiệp thì những dự báo trên còn hợp lý hơn nữa. Làn sóng công ty lớn cổ phần hóa ra công chúng tiếp theo còn có sự hiện diện của nhiều nền tảng hơn làn sóng trước. Trong số 126 "kỳ lân" - công ty tư nhân tỷ đô tính đến tháng 7 năm 2015, có 73 công ty kinh doanh nền tảng, chiếm khoảng 58%. (Trong ngôn ngữ công nghệ, một công ty kỳ lân là công ty được định giá hơn 1 tỷ đô la.) Nếu bạn nhìn rộng ra toàn thế giới, các con số thậm chí còn gây bất ngờ hơn nữa. Ở châu Á, 31 trong số 36 kỳ lân là nền tảng, tức là khoảng 86%. Tại Trung Quốc, 81% trong số 21 kỳ lân là nền tảng, còn ở Ấn Độ, 8 trong số 9 kỳ lân là nền tảng (xem Hình 3.3).

Dữ liệu cho thấy các nền tảng thực sự là hiện tượng toàn cầu. Trung Quốc là ví dụ điển hình cho cuộc chuyển mình này. Cơ sở hạ tầng thương mại của Trung Quốc là kỹ thuật số, đến một mức độ mà trước đây từng không khả thi với cả Hoa Kỳ, quốc gia đã có sẵn khu vực bán lẻ thương mại tại cửa hàng vững mạnh. Kết quả là, những nền tảng đang tạo ra và

phát triển các thị trường kỹ thuật số mới chính là công ty làm tốt nhất trong việc nắm bắt tiềm năng mà sự phát triển thần tốc này mang lại. Trong số những công ty nền tảng Trung Quốc thuộc diện này có Alibaba và Tencent, cùng nhiều cái tên mới gia nhập gần đây như Xiaomi - công ty đã xây dựng được nền tảng Android thành công nhất Trung Quốc và hiện đang là hãng phân phối điện thoại thông minh lớn thứ ba thế giới, sau Samsung và Apple.



Hình 3.3. Dữ liệu công ty “kỳ lân” tháng 7 năm 2015

GIỚI ĐẦU TƯ ĐỊNH GIÁ CÁC START-UP NỀN TẢNG CAO HƠN

Các nền tảng cũng được định giá cao hơn *start-up* tuyến tính. Giá trị trung bình cho các kỳ lân nền tảng là 4,5 tỷ đô la so với 2,49 tỷ đô la cho kỳ lân tuyến tính. Nói cách khác, tính trung bình, kỳ lân tuyến tính điển hình chỉ có giá trị bằng già nửa so với kỳ lân nền tảng cùng lĩnh vực. Không có gì đáng ngạc nhiên, các nền tảng cũng huy động được nhiều vốn nhất trong số những start-up kỳ lân này. Các nền tảng tỷ đô đã nhận được tổng số vốn đầu tư trị giá 46,24 tỷ đô la, cao gấp hai lần so với các đối thủ tuyến tính (21,96 tỷ đô la). Nói tóm lại, nền tảng nhận được nhiều ưu ái

hơn từ giới đầu tư. Xét trên khoản vốn đầu tư nhận được, kỳ lân nền tảng được định giá cao hơn khoảng 12% so với kỳ lân tuyến tính, cho thấy rằng các nhà đầu tư tin tưởng hơn ở triển vọng tăng trưởng của những khoản đầu tư vào nền tảng.

Hiển nhiên, không phải tất cả những kỳ lân trên đều sẽ sống sót. Nhưng xu hướng trong cả thị trường tư nhân lẫn đại chúng đều cho thấy rằng, các công ty nền tảng đang nhanh chóng soán ngôi của các công ty tuyến tính. Cụ thể, cuộc chuyển đổi trên quy mô lớn sang nền tảng của các *start-up* kỳ lân báo hiệu rằng, nền tảng sẽ thống trị làn sóng các công ty lớn cổ phần hóa ra công chúng tiếp theo.

CÔNG TY CÓ CHI PHÍ BIÊN BẰNG 0

Hiệu ứng mạng chỉ là một phần lý do tại sao hiện nay các mô hình kinh doanh nền tảng lại mạnh đến như vậy. Để nhìn rõ bức tranh toàn cảnh, chúng ta cần xem xét kỹ hơn cấu trúc chi phí và lợi nhuận bên dưới mô hình kinh doanh nền tảng.

Hãy bắt đầu với tính kinh tế của hàng hóa thông tin, ví dụ như ứng dụng, âm nhạc hay sách điện tử. Nếu bạn xây dựng một ứng dụng, có thể bạn sẽ mất 250.000 đô la để sản xuất phiên bản gốc. Nhưng việc tạo ra một bản sao của ứng dụng đó thì hầu như không tốn đồng nào. Nói theo ngôn ngữ kinh tế học, ứng dụng này có chi phí biên gần bằng 0. Nhờ Internet và công nghệ kết nối mà chi phí biên của hoạt động phân phối hàng hóa thông tin ngày nay gần bằng 0. Chi phí phục vụ một khách hàng tăng thêm về cơ bản cũng bằng 0. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy trong chương 2, ngay cả khi đã chuyển đổi sang loại hàng hóa thông tin có chi phí biên bằng 0 này thì một công ty tuyến tính như *Encyclopaedia Britannica* cũng vẫn bị hạn chế về quy mô hoạt động do chi phí sản xuất cố định cao. Cần rất nhiều tiền để thu thập thông tin và viết lại một cách bài bản, rồi biên soạn thành một cuốn bách khoa toàn thư.

Một vài trong số những công ty đầu tiên chuyển sang mô hình chi phí phân phối thấp qua Internet là các công ty SaaS. Thay vì xây dựng và duy trì một máy chủ hữu hình, buộc khách hàng phải trả tiền để lưu trữ hệ thống phần mềm, các công ty SaaS chỉ phân phối phần mềm thông qua Internet với chi phí biên bằng 0. Tuy nhiên, chi phí để tạo ra ứng dụng ban

đầu vẫn cao, và nếu công ty muốn mở rộng kinh doanh, nó cần tạo ra những mô-đun bổ sung để bán nhằm mục đích tạo thêm hàng lưu kho. Nói cách khác, nó phải phát sinh những khoản chi phí lớn, trả trước.

Các nền tảng đã tận dụng cơ chế này để tiến xa hơn một bước. Chúng loại bỏ chi phí cố định cao của việc sản xuất và mở rộng chi phí biên bằng 0 sang mảng cung ứng của công ty. Để có thêm bài viết cho Wikipedia hoặc cải thiện chất lượng những bài hiện tại, công ty không thuê thêm nhà nghiên cứu. Nó chỉ cần một người dùng để tạo ra một trang mới hoặc chỉnh sửa bài cũ. Mặc dù việc xây dựng sản phẩm phần mềm vẫn cần một khoản chi phí trả trước, nhưng một khi đã phát triển thì nền tảng sở hữu một mô hình kinh doanh hiệu quả hơn rất nhiều. Thực tế là, càng lớn mạnh thì hiệu quả của nó càng tăng theo cấp số mũ.

Ý nghĩa của sự thay đổi này vô cùng to lớn. Trong thế kỷ 20, công ty có mở rộng quy mô thành công hay không phụ thuộc vào việc tìm ra các kênh giúp giảm tối đa chi phí tạo ra nhu cầu và giảm bớt chi phí cung ứng. Bản thân Internet đã hạn chế được một số loại chi phí cố định cao trong giai đoạn tung ra một sản phẩm hoặc đưa công ty đi vào hoạt động, vì nó giúp công ty tiếp cận đông đảo công chúng một cách dễ hơn và rẻ hơn. Tuy nhiên, các mô hình kinh doanh tuyến tính vẫn đối mặt với thách thức về chi phí biên, buộc họ phải tiết kiệm chi phí cung ứng để cạnh tranh. Như chúng ta đã thảo luận ở chương 2, toàn bộ khái niệm chuỗi giá trị của Michael Porter được xây dựng xung quanh ý tưởng kết hợp các hoạt động để tạo ra giá trị cao nhất với chi phí nhỏ nhất - nói cách khác là giảm chi phí sản xuất. Giới hạn này chính là niềm cảm hứng cho nhiều cách tân quan trọng nhất của lĩnh vực kinh doanh ở thế kỷ 20, trong đó có dây chuyền lắp ráp cải thiện hiệu suất. Nó cũng bao gồm những cách tân ít được biết đến hơn, như chuỗi cửa hàng - tạo ra lợi ích kinh tế nhờ quy mô và giảm chi phí; hình thức kinh doanh nhượng quyền - ngoại hiệu hóa phần lớn chi phí trả trước của việc thành lập một cửa hàng mới. Quy trình sản xuất *just-in-time* mới được phát minh gần đây cũng tập trung vào việc giảm hao phí và mất mát vô ích của việc lưu hàng tồn kho. Nói ngắn gọn, tất cả những cách tân này đều nhắm đến mục tiêu giảm chi phí sản xuất cho các công ty tuyến tính.

Nhìn chung, các công ty tuyến tính phát triển bằng cách bổ sung nhân viên hoặc tài sản hữu hình, hoặc cả hai. Vì những chiến thuật này tạo ra giá

trị bằng cách kiểm soát hoạt động sản xuất, nên các công ty tuyến tính phải đầu tư nguồn lực đáng kể vào việc mở rộng năng lực để bán được nhiều hàng tồn kho hơn. Nhưng tài sản hữu hình và nhân viên không thực sự hiệu quả trong việc giúp công ty mở rộng quy mô. Các mạng kết nối thì có.

Nền tảng đòi hỏi chi tiêu vốn ít hơn nhiều để mở rộng quy mô thành công. Chúng cũng đòi hỏi nguồn lực nội bộ ít hơn nhiều so với các công ty tuyến tính. Ví dụ, các công ty nền tảng cần tương đối ít nhân viên để vận hành hiệu quả. Uber, Airbnb và LinkedIn điều hành tập đoàn toàn cầu chỉ với chưa đến 8.000 nhân viên. Tương tự, khi bắt đầu hoạt động vào năm 2015, Alibaba có chưa đến 35.000 nhân viên. Ngược lại, Walmart – chuỗi siêu thị có tổng doanh số bán ra tương đương với Alibaba có hơn 2 triệu nhân viên.

Các nền tảng loại bỏ chi phí sản xuất biên bằng cách chỉ tập trung vào hoạt động hỗ trợ kết nối. Mạng lưới sẽ xử lý phần sản xuất. Uber không sở hữu và vận hành bất cứ một chiếc taxi nào, Alibaba không sở hữu nhà máy sản xuất những hàng hóa mà nó đăng bán online, Google không tạo ra những trang Web mà nó trỏ đến, và YouTube không sản xuất hàng triệu video mà nó lưu trữ. Các nền tảng là mô hình kinh doanh tự nhiên của Internet: Chúng kinh doanh thông tin với chi phí biên bằng 0. Chúng sử dụng dữ liệu để hỗ trợ giao dịch và kích hoạt hoạt động sản xuất được kết nối theo dạng mạng lưới. Chi phí sản xuất biên thấp đồng nghĩa với việc *chi phí không tăng nhanh bằng doanh thu*.

Những thay đổi này có nhiều ý nghĩa quan trọng đối với các công ty tuyến tính. Nền tảng có thể mở rộng quy mô dễ dàng và ít tốn kém. Chúng sẽ ngày càng bỏ xa các đối thủ tuyến tính của mình.

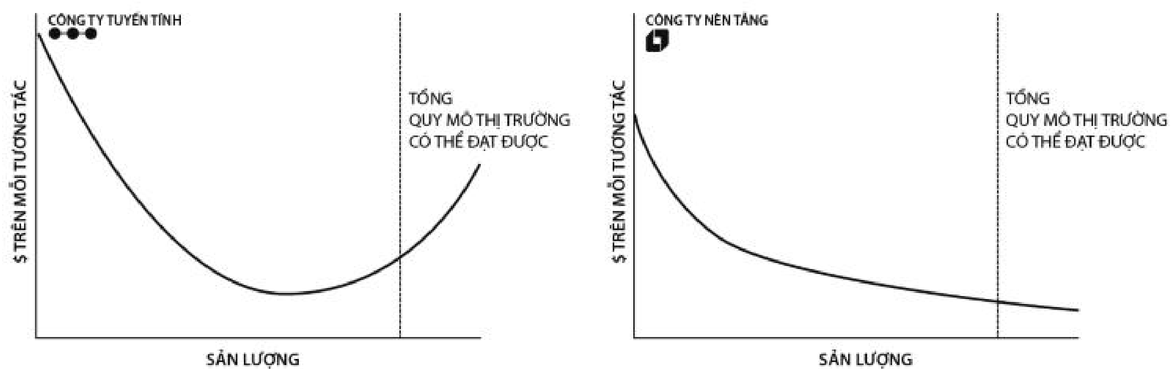
Hãy nhìn vào Hyatt. Khách sạn này có thể cho đặt phòng *online* thông qua trang web của nó và các trang du lịch trực tuyến. Tuy nhiên, để tạo ra quỹ phòng lớn hơn sức chứa hiện tại của hệ thống, công ty cần xây dựng một khách sạn mới với chi phí không hề nhỏ. Khi Airbnb muốn tăng thêm phòng, nó chỉ cần ai đó đăng thêm một phòng cho thuê trên trang web của mình. Chi phí này gần như bằng 0. Vì nền tảng của Airbnb không sở hữu việc sản xuất nên nó không cần tất cả những nguồn lực tham gia vào việc tạo ra quỹ phòng. Phương thức sản xuất liên kết mạng này đang thay đổi đến tận gốc rễ cấu trúc chi phí của một công ty cũng như số lượng nguồn

lực nội bộ mà nó cần để tạo ra giá trị. Kết quả là, chi phí cung ứng biên giảm xuống 0 và quy mô thị trường tiềm năng tăng mạnh (xem Hình 3.4).

Nền tảng		Nhiều người làm, nhiều người bán
Công ty phần mềm		Làm một, bán nhiều
Nhà cung cấp dịch vụ		Thuê một, bán một
Công ty sản phẩm		Làm một, bán một

Hình 3.4. Mô hình kinh doanh nền tảng có chi phí biên thấp hơn

Cấu trúc chi phí này đồng nghĩa với việc các nền tảng nhẹ về vốn và đem lại tỷ suất hoàn vốn đầu tư (*return on investment* – ROI) cao hơn so với các công ty tuyến tính. Do đó, các nền tảng không cần cơ sở vốn lớn để đi vào hoạt động, và so với công ty tuyến tính thì chúng thậm chí còn cần ít vốn hơn nữa sau khi đã thiết lập mạng lưới ổn định. Thêm vào đó, chi phí cung ứng biên bằng 0 có nghĩa là nền tảng có thể phát triển đến một quy mô lớn hơn nhiều so với các công ty tuyến tính. Các loại chi phí của một công ty tuyến tính luôn luôn tăng lên không ngừng song song với quá trình phát triển, trong khi chi phí của một nền tảng có xu hướng giảm theo hàm logarit (xem Hình 3.5).



Hình 3.5. Đường cong chi phí trung bình của công ty tuyến tính và công ty nền tảng

Về mặt lý thuyết, các chỉ số kinh tế trên một đơn vị này cho phép một công ty nền tảng có thể mở rộng đến quy mô tối đa của thị trường – không giống như các công ty tuyến tính, như chúng tôi đã giải thích trong chương 2, thường giới hạn quy mô phát triển tối đa thấp hơn rất nhiều so với tổng quy mô thị trường. Khả năng phát triển và quản lý một mạng lưới lớn giờ đây đã trở nên quan trọng hơn việc có một cơ sở vốn lớn để đầu tư vào mục tiêu mở rộng các nguồn lực nội bộ.

Vậy tại sao tất cả mọi người không chuyển sang xây dựng nền tảng hết? Vấn đề là, hoạt động sản xuất theo hình thức mạng lưới cũng có những thách thức đặc thù. Như đã đề cập, Airbnb không có quyền kiểm soát trực tiếp đối với quỹ phòng, cũng không sở hữu tài sản giá trị nhất của nó: người dùng. Những rủi ro mà một nền tảng phải đối mặt không hề nhỏ, nhất là trong giai đoạn đầu xây dựng mạng lưới. Để trở nên hữu ích đối với người tiêu dùng, Airbnb cần thuyết phục các nhà sản xuất bên ngoài đảm bảo quỹ phòng trống trên nền tảng của mình. Vấn đề này là một thách thức đặc biệt khó giải quyết khi nền tảng mới có rất ít người dùng. Ngay cả khi thành viên của mỗi nhóm người dùng (người tiêu dùng và chủ nhà) được hưởng lợi từ việc tham gia nền tảng, họ vẫn không đăng ký tài khoản trên Airbnb trừ khi số lượng thành viên của mỗi nhóm đủ nhiều. Các nền tảng chỉ khắc phục được bài toán "con gà và quả trứng" này khi giá trị mà mỗi người dùng mới tham gia vào nền tảng nhận được cao hơn chi phí của việc tham gia – điểm này được gọi là khối lượng tới hạn *(critical mass)*. Khi quy mô của một nền tảng vượt qua khối lượng tới hạn, hiệu ứng mạng sẽ tăng dần và giúp công ty chiếm đa số thị phần. Chúng ta sẽ

tìm hiểu kỹ hơn về bài toán "con gà và quả trứng" trong chương 8. Còn bây giờ, hãy nhớ rằng, vấn đề phát triển mạng lưới của một nền tảng thường khó khăn hơn rất nhiều so với vấn đề mở rộng và nâng cao hiệu quả của một quy trình mà công ty tuyến tính sở hữu và kiểm soát nội bộ. Việc thay đổi một chuỗi cung ứng đơn giản và dễ dàng hơn nhiều so với việc điều phối cả một mạng lưới phi tập trung. Tuy nhiên, nếu có thể vượt qua thử thách này thì quy mô tiềm năng mà một công ty nền tảng có thể đạt được sẽ lớn hơn *nhiều*, vì nó không còn bị giới hạn bởi chi phí cung ứng sau khi đã đạt đến khối lượng tới hạn.

CÁC CHỈ SỐ BIÊN TĂNG THEO QUY MÔ

Các công ty tuyến tính có thể nhìn thấy doanh thu ngay lập tức, trong khi các nền tảng thì không thể vì vướng phải bài toán "con gà và quả trứng." Khi một nền tảng có quá ít người dùng, nó không đem lại giá trị đủ lớn hoặc không hỗ trợ đủ số giao dịch cần thiết để tạo ra nhiều doanh thu. Nhưng khi mạng lưới của một nền tảng đã phát triển, doanh thu sẽ bắt đầu tăng nhanh hơn rất nhiều so với chi phí. Lúc này, chi phí của việc thu hút người dùng mới giảm xuống và giá trị mà nền tảng tạo ra bắt đầu tăng đến khối lượng tới hạn. Đây là chuyện đã diễn ra đối với OpenTable, một nền tảng phục vụ việc đặt chỗ trước ở các nhà hàng, khi nó phát triển mạng lưới nhà hàng và thực khách. Matthew Roberts, CEO của OpenTable cho biết: "Nguồn cung của bạn càng nhiều thì việc thu hút thêm thực khách càng dễ. Và thực khách càng nhiều thì việc thu hút thêm nhà hàng càng dễ." Kết quả là, "Toàn bộ cấu trúc chi phí của chúng tôi giảm xuống khi chúng tôi phát triển hơn trong mọi thị trường," Roberts nói.

Tác động quan trọng nhất của hiệu ứng mạng là việc nó kích hoạt nhiều giao dịch hơn. Với Uber, một mạng lưới lớn cho phép công ty giảm cước và thời gian chờ. Số tiền mà tài xế có thể kiếm được vẫn giữ nguyên ngay cả khi giá cước thấp hơn vì nhu cầu của người tiêu dùng cao hơn. Với nhiều tài xế hơn, người tiêu dùng có thể được đón nhanh hơn và có nhiều khả năng sẽ sử dụng nền tảng hơn. Kết quả sau cùng là nhiều giao dịch hơn và doanh thu cao hơn.

GIÁ TRỊ KẾT NỐI MẠNG: HANDY ĐÃ CHIẾN THẮNG SỰ CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO?

Handy là một nền tảng cung cấp dịch vụ vệ sinh nhà cửa và các dịch vụ tại nhà khác theo yêu cầu. Kể từ khi mới ra mắt vào năm 2016 đến nay, nó đã có mặt tại 35 thành phố trên khắp nước Mỹ, Vương quốc Anh và Canada. Nền tảng này kết nối người tiêu dùng với những nhân viên chuyên nghiệp đã được chọn lọc kỹ lưỡng, cung cấp dịch vụ gia đình như lau dọn, sơn sửa, chuyển nhà,… Handy quản lý việc đặt dịch vụ và thanh toán, cung cấp chính sách đảm bảo hoàn tiền cho cả chục nghìn người tiêu dùng đang sử dụng trang web của nó hàng tuần.

Ngay từ đầu, Handy đã đặt ra mục tiêu thiết lập hiệu ứng mạng để có lợi thế cạnh tranh. Theo Oisin Hanrahan, người sáng lập kiêm CEO của Handy, "Chiến lược ở đây là không ngừng nâng cao ngưỡng kỳ vọng của người tiêu dùng. Nếu các đối thủ của anh nổi tiếng với việc cung cấp dịch vụ sau hai ngày, anh phải giành được một lợi thế cạnh tranh bằng cách rút ngắn khoảng thời gian chờ đó xuống một ngày hoặc ngay trong ngày nếu có thể. Anh đang tạo ra một loại giá trị mới cho người tiêu dùng, thứ sẽ giúp anh tăng trưởng và giữ chân khách hàng. Nhưng đồng thời, anh cũng đang tạo ra sức ép cạnh tranh."



Handy – nền tảng giao dịch dịch vụ

Tuy nhiên, có một lý do khiến cho không một đối thủ nào của Handy có thể thực hiện được điều mà Oisin nói ở trên. "Khi mới hoạt động, chúng tôi có thể thực hiện một yêu cầu trong thời gian năm ngày. Để rút ngắn thời gian đó, mỗi thị trường khu vực cần mở rộng quy mô và đạt đến những mức khối lượng tới hạn lớn hơn," Oisin cho biết. Tại mỗi thành phố mà Handy xuất hiện, công ty phải thiết lập một mạng lưới các nhân viên dịch vụ gia đình chuyên nghiệp, những người có thể nhanh chóng thực hiện yêu cầu của khách hàng. Việc xây dựng một mạng lưới rộng khắp với hiệu ứng mạng tích cực và mạnh mẽ không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Để rút ngắn

thời gian chờ, Handy phải tìm ra cách để cùng lúc phát triển cả cung lẫn cầu.

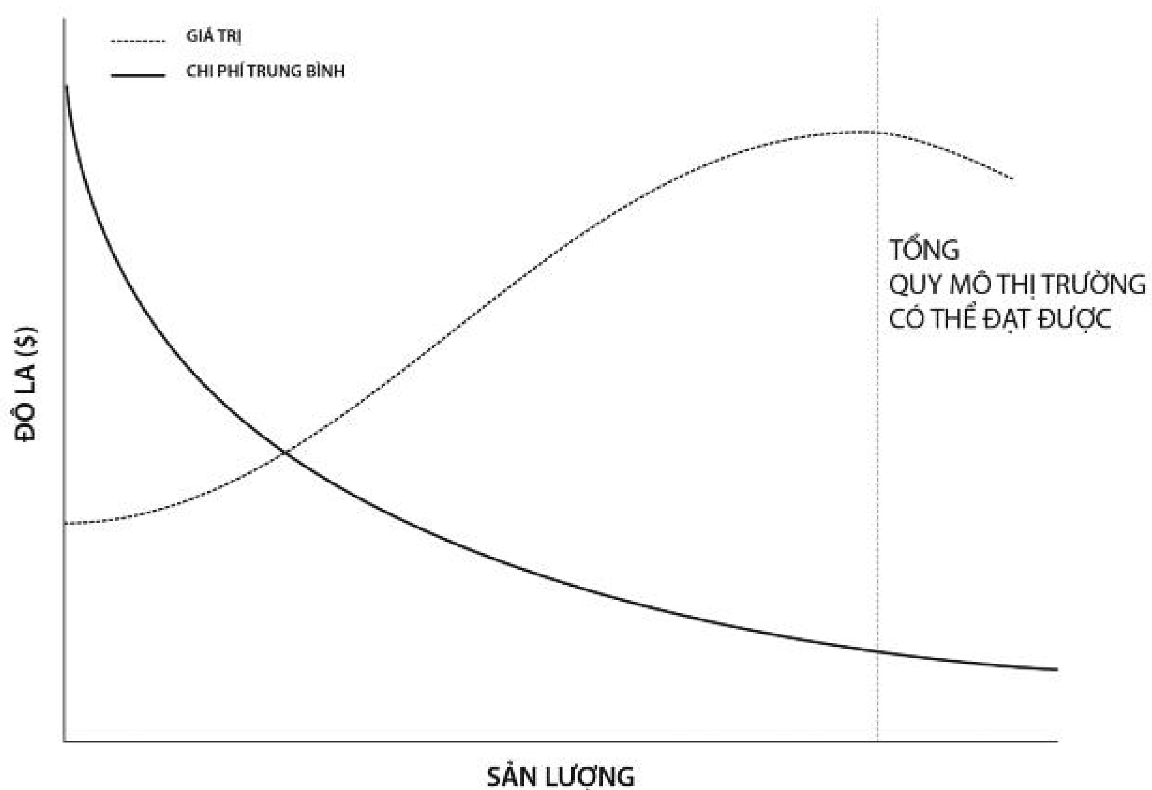
Việc chọn đúng thị trường cũng là một nguyên nhân giúp Handy vượt qua thách thức khó khăn này. Công ty rất kỹ lưỡng trong việc lựa chọn thành phố sao cho nó là dịch vụ đầu tiên có mặt. Thị trường này phải có đủ nhà sản xuất để đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng đủ nhanh, có như vậy mô hình kinh doanh của Handy mới hiệu quả. Tuy nhiên, chất lượng dịch vụ cũng quan trọng ngang với số lượng. Sẽ vô ích nếu đầu tư vào việc phục vụ khách hàng nhanh chóng nhưng khách hàng lại không có được một trải nghiệm hài lòng. "Mô hình kinh doanh của chúng tôi xoay quanh việc thuyết phục khách hàng tiếp tục quay trở lại, và đến nay, chúng tôi có thể làm điều đó tốt hơn bất kỳ ai khác. 80% trong số hơn 1 triệu lượt đặt dịch vụ của chúng tôi được tái thực hiện," Oisin nói. Khi Handy đã mở rộng quy mô thành công, nó có thể giảm thời gian chờ và làm hài lòng khách hàng của mình. "Giờ đây, khi chúng tôi đã cán mốc 10.000 nhân viên chuyên nghiệp độc lập tính trên tất cả các thị trường của Handy [vào đầu năm 2015], chúng tôi có thể sẵn sàng đáp ứng yêu cầu ngay ngày hôm sau." Nhờ hiệu ứng mạng nên chính nhu cầu của người tiêu dùng tăng lên đã thu hút thêm nhiều nhân viên giỏi, chuyên nghiệp tham gia nền tảng.

Kết quả là, các đối thủ của Handy phải rất vất vả để theo kịp. Đối thủ lớn nhất của nó, Homejoy, đã bất ngờ đóng cửa vào tháng 7 năm 2015. Theo nguồn tin nội bộ của công ty, Homejoy không thể lôi kéo đủ nhiều người tiêu dùng tiếp tục sử dụng dịch vụ để đáp ứng mô hình kinh tế của nó. Để theo kịp các đối thủ, Homejoy đã phải chi rất nhiều tiền hỗ trợ hoạt động thu hút người dùng, để người tiêu dùng vui vẻ đặt dịch vụ lau dọn lần đầu tiên với giá rẻ. Nhiều người dùng bị thu hút bởi chương trình ưu đãi cho lần đặt đầu tiên nhưng hầu như không có lý do gì để quay lại khi giá những lần tiếp theo tăng vọt. Homejoy đã gặp phải vấn đề "cái xô thủng" kinh điển mà nó không bao giờ sửa chữa được - nó phải tiếp tục thu hút người dùng mới để đáp ứng nhu cầu vì khách hàng hiện có liên tục bỏ đi. Chiến lược tăng trưởng của nó tập trung vào những mục tiêu ngắn hạn (thu hút người dùng, mở rộng) mà phớt lờ những vấn đề dài hạn (giữ chân người dùng, hạn chế tài trợ), vì thế nên nó không gặt hái được gì ngoài một vòng đời ngắn ngủi. Những chỉ số tăng trưởng sáo rỗng, như tốc độ tăng

trưởng doanh thu, không phản ánh tình hình thực tế của công ty. Homejoy đốt tiền và vẫn bị các đối thủ bỏ lại sau lưng.

Ngược lại, Handy đã làm tốt hơn rất nhiều trong việc thu hút người dùng quay trở lại và xây dựng hiệu ứng mạng mạnh mẽ giữa các nhân viên dịch vụ chất lượng cao và người tiêu dùng. Theo tờ Forbes, các nhân viên cũ của Homejoy nói rằng, chỉ có khoảng 15% đến 20% khách hàng của họ quay lại đặt dịch vụ trong vòng một tháng. Còn Handy cho biết, hơn 35% khách hàng của mình quay lại sử dụng dịch vụ trong vòng một tháng; ở một số thị trường lớn hơn và có tính thanh khoản cao hơn, con số này tăng lên mức 45%. Theo Oisin, "Tại những thị trường mà chúng tôi đã đạt đến khối lượng tới hạn, chìa khóa để vừa nâng cao chất lượng vừa phát triển hệ sinh thái là duy trì mức hài lòng cao của cả nhân viên dịch vụ lẫn khách hàng thông qua nền tảng và không ngừng làm tốt hơn mức kỳ vọng của cả hai phía của một giao dịch."

Chiến lược phát triển qua thời gian này là kết quả của giá trị mạng mà các nền tảng tạo ra. Sản phẩm hay dịch vụ có giá trị nội tại, tức là người dùng nhận được giá trị bằng cách tiêu dùng cái mà họ đã mua. Giá trị tiêu dùng này của một sản phẩm có thể rất lớn, nhưng nó ổn định, không thay đổi nhiều qua thời gian. Các nền tảng cộng thêm vào đó giá trị mạng - giá trị mà người dùng nhận được từ việc những người khác sử dụng hệ thống. Kết quả là, giá trị mà mỗi người dùng nhận được tự nhiên sẽ tăng lên khi mạng lưới mở rộng. Các nền tảng kiếm tiền bằng cách hưởng một phần giá trị mà họ tạo ra, vì vậy, khi giá trị tăng thì doanh thu cũng tăng. (Xem Hình 3.6.) Tuy nhiên, vì các nền tảng có thể mở rộng với chi phí biên gần bằng 0 nên chi phí của chúng tăng không đáng kể khi chúng tăng quy mô. Do đó, biên lợi nhuận tăng rất nhanh khi một nền tảng phát triển đủ mạnh để thống trị một thị trường – không phải vì nền tảng đó tăng giá hay lừa đảo nhà cung ứng như cách mà một công ty độc quyền truyền thống có thể áp dụng, mà vì giá trị tổng mà nó tạo ra tăng cao.



Hình 3.6. Chi phí trung bình giảm xuống trong khi giá trị mà mỗi người dùng nhận được tăng lên. Kết quả là, biên lợi nhuận của một nền tảng tăng lên đáng kể khi mạng lưới của nó phát triển

LỚN MẠNH HAY "VỀ VƯỜN"

Vì không trực tiếp sở hữu hoạt động sản xuất nên một nền tảng có thể thu được lợi nhuận ít hơn một công ty tuyến tính, cho đến khi quy mô của nó vượt lên hẳn các đối thủ tuyến tính. Điều này có nghĩa là, thông thường, sẽ thật vô nghĩa nếu chỉ xây dựng một công ty nền tảng nhỏ. Trong nhiều trường hợp, công ty tuyến tính có thể phục vụ những thị trường nhỏ tốt hơn so với nền tảng. Lợi ích thực sự của một công ty nền tảng chỉ xuất hiện ở quy mô rất lớn.

Quy mô thị trường là một trong những lý do chính khiến nhiều nhà đầu tư lo ngại về triển vọng tăng trưởng của sàn giao dịch hàng hóa nhà làm Etsy khi công ty này cổ phần hóa ra công chúng. Thị trường cho hàng hóa nhà làm lớn đến đâu? Vài năm trở lại đây, tốc độ tăng trưởng của Etsy đang chậm dần đối với phía nhà sản xuất, một dấu hiệu không tốt cho triển

vọng tăng trưởng của nền tảng này trong dài hạn. Nếu thị trường của Etsy không đủ lớn, có khả năng về lâu dài, công ty không thể kinh doanh bền vững. Và có thể nó sẽ kết thúc bằng việc bị Amazon đá khỏi thị trường ngách của mình. Gần cuối năm 2015, Amazon đã triển khai Amazon Homemade – đối thủ của Etsy. Không phải cứ là nền tảng thì sẽ thành công.

Thậm chí, việc chọn đúng thị trường quan trọng với nền tảng hơn là với công ty truyền thống. Để mô hình kinh doanh hoạt động bền vững, bạn luôn cần một thị trường lớn. Tuy nhiên, nếu bạn có thể thống trị một thị trường đủ lớn thì việc xây dựng một công ty nền tảng sẽ hoàn toàn xứng đáng để bạn chấp nhận rủi ro này. Ở quy mô lớn, các nền tảng thu về các chỉ số biên tốt hơn rất nhiều so với các công ty tuyến tính, và như Fred Wilson và Bill Gurley đề xuất, nền tảng cũng có khả năng phòng thủ vững chắc hơn rất nhiều nhờ vào các mạng lưới và sức mạnh thị trường mà chúng có được.

NỀN TẢNG HAY LÀ CHẾT

Chuyện không đơn giản chỉ là nền tảng *có thể* mở rộng hơn công ty tuyến tính, mà chúng *phải* làm vậy. Các nền tảng phải tận dụng triệt kể lợi thế quy mô lớn. Đa số đều ở trong hoàn cảnh hoặc là mở rộng hoặc là thất bại. Việc các nền tảng buộc phải phát triển lại là tin xấu đối với các công ty tuyến tính, vì khi một nền tảng đạt tới giai đoạn trưởng thành và bắt đầu "chiếm đóng" cả thị trường, lợi nhuận của nó sẽ vừa làm lu mờ vừa bóp nghẹt lợi nhuận của những đối thủ tuyến tính lúc ấy vẫn còn trụ lại trong ngành.

Khi các nền tảng đã trở nên phổ biến hơn và "phá vỡ" ngày càng nhiều ngành hơn, sự thống trị của chúng đồng nghĩa với việc nhiều công ty phi nền tảng sẽ bị bỏ lại phía sau, chiến đấu để giành nhau một miếng bánh ngày càng nhỏ dần của thị trường. Một công ty phi nền tảng vẫn có thể thành công bằng cách giành lấy một lát mỏng trong hệ sinh thái của nền tảng khác (như Samsung với Android), nhưng kiểm soát nền tảng đó chính là cách bền vững nhất – và sinh lời nhất.

4
Những đế chế độc quyền thời hiện đại

Chủ nghĩa tư bản nền tảng và nền kinh tế “được ăn cả, ngã về không”

Sàn giao dịch làm được điều mà các nhà giả kim không thể: nó tạo ra thứ gì đó từ không gì cả. Nó phục vụ bữa trưa thực sự miễn phí[14]*. Việc trao đổi hàng hóa giữa mọi người tạo ra giá trị.*

- David S. Evans, tác giả cuốn sách *Invisible Engines,*
Giáo sư Trường Luật thuộc Đại học Chicago

Vì các chỉ số biên của nền tảng tăng khi mạng lưới của chúng phát triển nên chỉ có một hoặc hai nền tảng chiếm lĩnh một ngành khi thị trường bão hòa. Kết quả là thường xuyên diễn ra những cuộc chiến dữ dội giữa các nền tảng để giành quyền thống trị. “Hoàn toàn không có chút cởi mở nào giữa hai nền tảng đang cạnh tranh với nhau,” theo Ming Zeng, Giám đốc Chiến lược của Alibaba từ năm 2002 đến nay. Ông so sánh sự cạnh tranh giữa các nền tảng với một cuộc chiến tranh giữa các quốc gia. Zeng không xa lạ gì với các cuộc chiến liên nền tảng. Ông chính là một hạt nhân của Alibaba trong suốt cuộc chiến giữa công ty này với eBay hồi đầu những năm 2000, và cuộc chiến với Baidu – công cụ tìm kiếm lớn nhất Trung Quốc – vào cuối thập kỷ đó.

Không lâu sau khi Alibaba khởi động Taobao vào năm 2003, eBay nhảy vào thị trường này với “sự quyết tâm không gì ngăn cản được để trở thành số 1 ở Trung Quốc,” theo tuyên bố của Meg Whitman, người sau này trở thành CEO của eBay. eBay đã đầu tư mấy trăm triệu đô la vào EachNet, trang đấu giá trực tuyến hàng đầu Trung Quốc lúc bấy giờ. Thương vụ mua lại này đưa eBay trở thành nền tảng thương mại trực tuyến thống trị thị trường đất nước tỉ dân. Nhưng eBay- EachNet đã phạm phải một sai

lầm trong việc ngay lập tức áp dụng phí giao dịch đối với người bán. Trong nỗ lực đạt được lợi nhuận tăng dần như các nhà đầu tư Phố Wall yêu cầu, eBay muốn áp dụng mô hình trả phí của nó ở Mỹ sang Trung Quốc. Jack Ma – CEO của Alibaba – quyết định dốc toàn lực để đánh bại eBay. Ông có một câu nói nổi tiếng: "Có thể eBay là con cá mập ngoài đại dương, nhưng tôi là con cá sấu ở sông Trường Giang. Nếu đánh nhau ngoài biển, chúng tôi thua – nhưng nếu đánh nhau ở sông, chúng tôi thắng." Alibaba cam kết Taobao sẽ miễn phí trong ba năm đầu hoạt động. Bằng cách cho phép người dùng giao dịch miễn phí, Taobao đã giành được lợi thế cực kỳ to lớn ở thị trường nhạy cảm về giá như Trung Quốc. Thêm vào đó, nhờ mô hình giao dịch miễn phí mà Alibaba có thể xây dựng được hiệu ứng mạng vững mạnh hơn nhiều so với khả năng của eBay ở quốc gia này.

Vì eBay tính phí theo phần trăm trên mỗi giao dịch hoàn tất nên nó không thể để người mua và người bán trên EachNet trao đổi thông tin với nhau trước khi hoàn tất một giao dịch, nếu không, có khả năng họ sẽ thực hiện giao dịch đó bên ngoài nền tảng. Alibaba thì không gặp phải vấn đề này. Taobao giới thiệu Wangwang – dịch vụ trò chuyện trực tuyến cực kỳ thành công, cho phép người mua và người bán trao đổi trước khi hoàn tất giao dịch. Quả thực, đối với nhiều mục rao bán, bạn có thể ngay lập tức nhấp chuột để kết nối với người bán và bắt đầu trò chuyện trực tuyến. Tính năng này đã tạo tiếng vang mạnh mẽ ở Trung Quốc, nơi người dùng thường mặc cả trước khi đồng ý mua hàng. Thêm nữa, chất lượng sản phẩm ở Trung Quốc đa dạng hơn nhiều so với ở các nước phát triển, vì vậy việc hỗ trợ trao đổi thông tin giữa người bán và người mua chính là một lợi thế mang tính quyết định của Alibaba trước eBay ở thị trường đại lục. Sự khác biệt này cũng là lý do khiến Alibaba triển khai cơ chế xếp loại uy tín chi tiết hơn, theo đó, người mua có thể đánh giá người bán dựa trên nhiều yếu tố hơn ở eBay. Dễ thấy là công ty Trung Quốc hiểu rõ thị trường của nó hơn, thực tế này được phản ánh qua điểm số đánh giá sự hài lòng của người dùng cực kỳ cao và tốc độ tăng trưởng thị phần nhanh chóng mặt của Taobao.

Alibaba tung đòn quyết định với việc giới thiệu Alipay – hệ thống thanh toán của riêng nó vào tháng 1 năm 2005. Alipay đóng vai trò như một hệ thống ủy thác giữ tiền cho đến khi người mua xác nhận rằng họ đã nhận được sản phẩm mà họ đặt hàng và hài lòng với sản phẩm đó. Vì ở Trung

Quốc, việc sử dụng thẻ tín dụng không phổ biến cho lắm nên Alipay thực sự là cách thức vô cùng hiệu quả để khuyến khích người tiêu dùng đa nghi ở Trung Quốc thực hiện giao dịch trực tuyến.

Đến cuối năm 2006, eBay thừa nhận thất bại. Công ty Hoa Kỳ không còn cách nào khác, buộc phải rút khỏi Trung Quốc và đóng cửa trang web tiếng Trung của mình, chuyển giao toàn bộ hoạt động ở quốc gia này cho công ty start-up của Trung Quốc là TOM Online. "Cuộc cạnh tranh đã kết thúc," Jack Ma nói, "đã đến lúc tuyên bố người chiến thắng."

VÒNG HAI: MIỄN PHÍ KHÔNG PHẢI LÀ MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH

Sau khi đánh bại eBay, Taobao trở thành sàn giao dịch thương mại điện tử thống trị ở Trung Quốc. "Khi eBay rút lui khỏi thị trường Trung Quốc, chỉ còn lại Alibaba Group (và sàn giao dịch Taobao của nó) là gã khổng lồ độc tôn trên thị trường thương mại điện tử," Porter Erisman nói. Erisman, cựu Phó chủ tịch của Alibaba, là tác giả cuốn sách *Alibaba's World* (Thế giới của Alibaba), người kể chuyện kiêm đạo diễn của bộ phim tài liệu đã giành nhiều giải thưởng danh giá *Crocodile in the Yangtze* (Con cá sấu trên dòng Dương Tử), kể lại chi tiết sự trỗi dậy từ rất sớm của Alibaba ở Trung Quốc cũng như cuộc chiến của nó với eBay.

Lúc này, Taobao cần kiếm ra tiền. Tuy nhiên, vì đã cam kết duy trì Taobao miễn phí nên Alibaba cần một dạng mô hình kinh doanh khác với mô hình của eBay. Như nhiều người chỉ trích Alibaba khi ấy đã nói, "Miễn phí không phải là một mô hình kinh doanh." Chiến lược mà Alibaba sử dụng để đánh bại eBay đã dồn công ty Trung Quốc này vào góc kẹt – nó cần tìm ra cách nào đó để kiếm tiền mà không áp dụng phí giao dịch. Cuối cùng, Alibaba quyết định chọn một mô hình doanh thu giống với Google Adwords hơn là với các sàn giao dịch thương mại điện tử của Amazon hay eBay. Thay vì dựa vào một khoản phí tính theo phần trăm mỗi giao dịch, đa số lợi nhuận của Alibaba đến từ mô hình quảng cáo của nó. Vì việc tìm kiếm sản phẩm là một trong những phân khúc sinh lời nhiều nhất của mảng quảng cáo tìm kiếm, nên Alibaba nhận thấy rằng mô hình này có tiềm năng tạo doanh thu cực kỳ lớn.



Taobao của Alibaba - sàn giao dịch sản phẩm

Để xây dựng được một mô hình kinh doanh dựa trên hoạt động quảng cáo sản phẩm, trước hết, Alibaba phải giải quyết một mối đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng. Baidu, thường được gọi là Google của Trung Quốc, đang là nền tảng tìm kiếm tiếng Trung thống trị thị trường lúc đó. Các trình thu thập thông tin Web *(Web crawler)* của Baidu có thể lưu trữ hàng hóa cũng như các trang Web của Alibaba, và kết nối người dùng của nó với trang sản phẩm của Alibaba khi họ tìm kiếm sản phẩm trên Baidu. Theo

nguồn tin của chúng tôi, lúc bấy giờ, một số phần trăm lên đến hai chữ số trong lưu lượng truy cập vào trang Web của Alibaba đến từ Baidu.

Khi Jack Ma giành được quyền kiểm soát hoạt động đối với Yahoo Trung Quốc, một phần kết quả từ khoản đầu tư của Yahoo vào công ty Alibaba còn non trẻ năm 2005, ông quyết định rằng Alibaba cần vươn lên vị trí hàng đầu trên thị trường tìm kiếm của Trung Quốc. Tuy nhiên, là một công cụ tìm kiếm đơn độc, Yahoo/Alibaba không thể nào cạnh tranh được với Baidu. Baidu còn đáp trả mối đe dọa tiềm tàng bằng cách tạo ra Youa (một sàn giao dịch giống eBay) để cạnh tranh với Taobao của Alibaba.

Alibaba quyết rằng, nó cần trở thành trang Web phải- truy-cập khi mọi người tìm kiếm sản phẩm ở Trung Quốc, chứ không phải Baidu. Ban đầu, Alibaba quảng bá quyết định "khóa chân" Baidu (và Google) như một cách để ngăn chặn sự gian lận từ những người bán đang thao túng kết quả tìm kiếm có trả phí trên các trang bên ngoài. Nó hy vọng rằng, khi đến với Alibaba, người tiêu dùng sẽ tìm thấy nhiều giá trị hơn so với ở Baidu. Nhưng cuối cùng, quyết định này lại chính là một bước đi chiến lược. Nếu Alibaba để Baidu "mò vào" các trang sản phẩm của mình, Baidu sẽ hoạt động như trung gian giữa người tiêu dùng với Alibaba. Nhưng không, Ma muốn người tiêu dùng đến thẳng Alibaba trước tiên.

Để hiểu được tầm quan trọng của quyết định này, hãy hình dung chuyện gì sẽ xảy ra nếu mười năm trước đây, Amazon hất cẳng Google? Liệu bạn có tìm đến Google ngay khi muốn mua thứ gì đó? Liệu Amazon có thành công như ngày nay? Thật khó để biết một bước đi quan trọng như vậy sẽ có tác động như thế nào ở thị trường Mỹ, nhưng ở Trung Quốc, không ai có thể phủ nhận rằng nó chính là chìa khóa cho thành công của Alibaba. Công ty cần thay đổi hành vi của người dùng đối với việc tìm kiếm mua hàng, cốt để người tiêu dùng sẽ *bắt đầu* mua sắm điện tử trên trang của Alibaba, chứ không phải trên Baidu.

Alibaba đã thắng trong vụ đánh cược này. Sau khi công ty chặn các công cụ tìm kiếm bên ngoài, sàn giao dịch của nó thống trị vị thế điểm đến đầu tiên của người mua hàng trên thị trường thương mại điện tử Trung Quốc. Nó trở thành nền tảng "phải-truy-cập" khi tìm kiếm sản phẩm ở Trung Quốc, một chiến công mà cả Amazon lẫn eBay đều không thể đạt được ở Mỹ, nơi Google luôn luôn là điểm đến đầu tiên của người mua hàng. "Bạn có thể tưởng tượng rằng, nếu Alibaba để Baidu quét các trang

của Taobao, người mua hàng sẽ dần dần chuyển sang tìm đến Baidu trước tiên mỗi khi muốn tìm kiếm sản phẩm," Porter Erisman nói. "Thay vì để việc đó xảy ra, Alibaba phong ấn một bức tường xung quanh Taobao bằng cách chặn Baidu. Đó là cơ hội ngàn năm có một đã thay đổi lịch sử thương mại điện tử ở Trung Quốc."

CHỦ NGHĨA TƯ BẢN NỀN TẢNG: "ĐƯỢC ĂN CẢ, NGÃ VỀ KHÔNG"

Như câu chuyện của Alibaba đã cho thấy, các cuộc chiến nền tảng thường theo kiểu "được ăn cả, ngã về không." Alibaba đã chiến đấu quyết liệt với eBay, và sau đó là Baidu, cả hai lần đều đánh bại đối thủ. Kết quả là, Alibaba đã kiểm soát tới 90% thị trường thương mại điện tử Trung Quốc thông qua hai nền tảng Taobao và Tmall của mình. (Alibaba khởi động Tmall, viết tắt của Taobao Mall, vào năm 2008. Tmall là một sàn giao dịch nơi các nhãn hiệu toàn cầu có thể bán hàng cho người tiêu dùng Trung Quốc.) Khi eBay thua trận, nó không đứng ở vị trí số hai, mà nó hoàn toàn rút khỏi Trung Quốc. Và mặc dù những giá trị kinh doanh của Baidu vẫn xoay quanh công cụ tìm kiếm của nó, nhưng thất bại trong việc thống trị thị trường tìm kiếm sản phẩm là một lý do quan trọng khiến nó kém thành công hơn rất nhiều so với cả Alibaba lẫn Google, kẻ song trùng của Baidu ở Mỹ.

Những trận chiến một mất một còn như vậy giữa các mạng lưới cạnh tranh đã trở thành "lửa thử vàng" của chủ nghĩa tư bản nền tảng, và ngày nay, chúng vẫn đang diễn ra.

Vào năm 2013, trên tất cả các sàn giao dịch của mình, Alibaba quyết định ngưng sử dụng WeChat, một nền tảng giao tiếp cực kỳ phổ biến thuộc quyền sở hữu của công ty đối thủ Tencent. Để đáp trả, Tencent chặn nền tảng thanh toán Alipay của Alibaba khỏi WeChat. Gần đây hơn, Tencent đã cấm các tài khoản Uber trên WeChat khi công ty có trụ sở ở Mỹ này tuyên bố cạnh tranh với đối thủ Trung Quốc Didi Kuaidi, công ty vừa nhận được khoản đầu tư không hề nhỏ từ Tencent.

Kết quả của hầu hết những cuộc chiến này là quy luật gần như bất di bất dịch "được ăn cả, ngã về không." Một ví dụ của hiện tượng này là các hệ điều hành điện thoại thông minh, nơi mà Android và iOS sở hữu hơn

90% thị trường. Đối thủ sát nút của họ, Windows Phone, chỉ có chưa đến 3% thị phần. Trong lĩnh vực tìm kiếm Web, Google cũng chiếm lĩnh thị phần thống trị với 65% ở Mỹ và hơn 90% ở châu Âu. Bất chấp nhiều năm trời đầu tư không tiếc tay, công cụ tìm kiếm Bing của Microsoft vẫn chỉ chiếm khoảng 20% lưu lượng tìm kiếm ở Mỹ, và những gì nó có chủ yếu do giành được từ tay kẻ chầu rìa thâm niên Yahoo hơn là từ tay Google.

Bản chất "được ăn cả, ngã về không" của cuộc cạnh tranh giữa các nền tảng cũng có một số ngoại lệ. Khi người dùng có thể tham gia vào cùng lúc nhiều hơn một mạng lưới của một nền tảng, sức mạnh của hiệu ứng mạng đối với bất kỳ nền tảng nào cũng sẽ bị yếu đi. Thông thường, nếu một ngành cho phép người dùng có thể dễ dàng chuyển đổi giữa các mạng lưới thì nó sẽ hỗ trợ được nhiều nền tảng hơn, ngay cả khi đã bão hòa.

Tuy nhiên, những nền tảng tốt nhất có xu hướng giảm thiểu động cơ khiến người dùng chuyển đổi giữa các mạng lưới cạnh tranh, bằng cách tạo ra giá trị tăng thêm thông qua hai yếu tố: (1) các công cụ phần mềm giúp việc giao dịch trở nên dễ hơn, và (2) hoạt động sử dụng dữ liệu và cơ chế cá nhân hóa. Ví dụ như việc chấm điểm uy tín của người bán và chủ nhà trên eBay, Taobao và Airbnb. Việc gây dựng uy tín chính là một khoản đầu tư vào một nền tảng, điểm uy tín của bạn sẽ tăng lên qua thời gian nếu bạn "chăm sử dụng" nền tảng đó. Vô số nghiên cứu đã cho thấy rằng số điểm uy tín cao hơn sẽ giúp nhà sản xuất kiếm được nhiều tiền hơn trên các sàn giao dịch, nhờ vào việc bán được nhiều hơn hoặc có khả năng đặt giá cao hơn. Về phía người tiêu dùng, cơ chế cá nhân hóa của các nền tảng, chẳng hạn như những tính năng đề xuất sản phẩm của Amazon, có xu hướng đóng vai trò cốt lõi trong việc tạo ra giá trị tăng thêm. Giá trị này củng cố sức mạnh của hiệu ứng mạng và hình thành nên cơ chế: bạn càng gắn bó với nền tảng thì giá trị của nó càng tăng. Đặc tính này không phải chỉ có ở các nền tảng – các công ty tuyến tính như Netflix cũng tận dụng dữ liệu. Nhưng khi được kết hợp với hiệu ứng mạng của các nền tảng vững mạnh, giá trị tăng thêm này tạo nên một dạng "bộ khóa" khiến cho việc cạnh tranh với một nền tảng thành công là thách thức đặc biệt khó khăn.

NHỮNG GÃ KHỔNG LỒ MỚI CỦA NGÀNH

Khi các nền tảng ngày càng chiếm lĩnh nhiều khía cạnh trong đời sống kinh tế của chúng ta, lẽ tự nhiên người ta sẽ so sánh chúng với hình thức độc quyền kiểu cũ – những công ty như U.S Steel và Standard Oil. Google là công ty nền tảng gần đây nhất nhận được sự quan tâm sâu sắc đối với sức mạnh thị trường mà nó sở hữu, đặc biệt là trong Liên minh châu Âu. Hiển nhiên, liên minh này không ưa tâng bốc ai. Tuy vậy, ngoài quy mô và sự thống trị thị trường, những gã khổng lồ ngày nay có rất ít điểm chung với những công ty độc quyền hồi thế kỷ 19 và thế kỷ 20. Không khó để hình dung được sự khác biệt giữa cách các công ty độc quyền kiểu cũ và các nền tảng ngày nay thiết lập vị thế thị trường của mình.

Hãy bắt đầu với Standard Oil. Giống như đa số các công ty độc quyền tuyến tính, nó thiết lập vị thế thống trị thị trường bằng cách thôn tính số lượng lớn tài sản, đạt hiệu quả cao trong việc mua lại tỷ lệ lớn năng lực sản xuất trong ngành của mình. Ví dụ, có thời điểm, Standard Oil sở hữu hơn 90% sản lượng dầu ở Mỹ – gần như toàn bộ sản lượng sản phẩm hóa dầu của quốc gia này. Nói cách khác, ở thời hoàng kim của Standard Oil, không ai có thể *làm ra* một sản phẩm cạnh tranh, chứ đừng nói đến việc bán nó.

Phương pháp thiết lập vị thế thống trị thị trường này trái ngược hoàn toàn với cách các nền tảng hoạt động ngày nay. Các công ty nền tảng phát triển không phải bằng cách mua thêm nhiều nhà máy, mà bằng việc kết nối thêm ngày càng nhiều người dùng trong mạng lưới của chúng. Nói cách khác, các nền tảng thống trị thị trường không phải vì *cái chúng sở hữu*, mà vì *giá trị chúng tạo ra* bằng cách kết nối người dùng của mình. Chúng không sở hữu phương tiện sản xuất như các công ty độc quyền công nghiệp. Thay vào đó, chúng sở hữu *phương tiện kết nối*. Thực tế này giải thích tại sao các công ty độc quyền kiểu cũ bị nhiều người khinh ghét, trong khi các nền tảng ngày nay thì không. Công ty nào cũng có vài người ghét bỏ (tất cả chúng ta đều có một người bạn nhất định không dùng Facebook), nhưng nhìn chung, người tiêu dùng vẫn yêu thích Facebook, Alibaba và Google.

Thêm vào đó, mặc dù những công ty nền tảng này sở hữu sức mạnh thị trường đáng kể trong ngành của mình, nhưng chúng không kiểm soát người dùng theo cách mà Standard Oil kiểm soát các nguồn lực sản xuất. Alibaba không thể chỉ đơn giản là bật tắt công tắc và thay đổi sản lượng đầu ra của người bán. Nó kiểm soát thị trường của mình, nhưng nó chỉ làm như vậy

một cách gián tiếp thông qua việc cung cấp giá trị cho người bán và người tiêu dùng. Các công ty nền tảng độc quyền chi phối cả một ngành công nghiệp, nhưng chúng không đào hào cố thủ như các công ty độc quyền thời công nghiệp vì nền tảng ngày nay thành công dựa trên sự tham gia, không phải quyền sở hữu. "Anh không thể tách riêng một thứ gì đó gọi là nền tảng khỏi hệ sinh thái riêng của chính nó," Ming Zeng, Giám đốc chiến lược của Alibaba nói. Ngày nay, các nền tảng chiếm ưu thế vì người dùng chọn chúng, không phải vì chúng có thể mua tất cả những nguồn cung sẵn có. Chính chúng ta, tất cả chúng ta, là người tạo ra những gã độc quyền thời hiện đại này. Sự thống trị của chúng là kết quả của sự tham gia và sử dụng rộng rãi, chứ không phải của quyền sở hữu và kiểm soát bị quản lý một cách khắt khe và hạn chế.

Không có ví dụ nào thể hiện sự khác biệt này rõ ràng hơn là những cuộc chiến của Uber với các nhà lập pháp và quản lý. Từ trước đến nay, người dùng của Uber là tài sản lớn nhất mà nó sở hữu trong những cuộc chiến này. Ví dụ gần đây nhất là cuộc chiến của công ty với thị trưởng thành phố New York Bill de Blasio kéo dài suốt mùa hè năm 2015. De Blasio muốn áp dụng một mức trần tạm thời cho số lượng tài xế Uber được lưu hành, viện dẫn nguyên nhân là do các đơn thư khiếu nại về vấn đề giao thông xuất phát từ ngành taxi. Mục tiêu của chương trình này là tạm dừng sự tăng trưởng của Uber để thành phố có thể nghiên cứu tác động mà những nền tảng như Uber gây ra đối với tình trạng ùn tắc. Nhưng Uber vốn đã lên kết hoạch bổ sung 10.000 tài xế mới trong suốt khoảng thời gian được đề xuất, nên nó sẽ không dễ gì bỏ cuộc. Để đáp lại, Uber đã giới thiệu một "chế độ de Blasio" cho người dùng định vị trong phạm vi thành phố. Tính năng này cho người đi xe thấy thời gian chờ dự tính dài đằng đẵng mà họ phải chấp nhận nếu đề xuất của Blasio được thông qua. Màn hình cũng mời người dùng gửi email cho thị trưởng và hội đồng thành phố để yêu cầu họ bỏ phiếu "không" đối với dự luật này. Theo *Wall Street Journal*, thị trưởng đã nhận được *email* từ 40.000 người và tin nhắn Twitter từ 20.000 người. Không lâu sau đó, thị trưởng lùi bước, đồng ý thực hiện một nghiên cứu tình trạng ùn tắc kéo dài trong bốn tháng mà không áp dụng mức trần đối với sự tăng trưởng của Uber.

Để chắc ăn, Uber cũng sử dụng các công cụ quan hệ công chúng truyền thống trong cuộc chiến chính trị của mình, như quảng cáo trên truyền hình,

đại diện thương hiệu là người nổi tiếng và các chuyên gia vận động hành lang. Tuy nhiên, như một bài báo trên tờ *New York Times* bình luận sau sự nhượng bộ của de Blasio, “công ty sử dụng khách hàng của mình để gánh vác phần lớn gánh nặng chính trị của nó.” Chiến thắng của Uber trước Blasio không phải là lần đầu tiên công ty này viện đến sự ủng hộ tập thể của người dùng. Chuyện này đã nằm trong DNA của công ty ngay từ đầu. Một trong những trận chiến pháp lý sớm nhất của nó là tại thủ đô chính trị của nước Mỹ, Washington, D.C. Ba năm trước, mùa hè năm 2012, Uber đã sẵn sàng để khởi động dịch vụ UberX tại thị trường D.C. Nhưng vài ngày trước thời điểm dự kiến ra mắt dịch vụ này, hội đồng thành phố D.C. đã thông qua một sửa đổi đối với dự luật quản lý taxi được thiết kế để ngăn không cho Uber hoạt động trong thành phố (Sửa đổi này được đặt tên là “Sửa đổi Uber.”) CEO của Uber, ông Travis Kalanick kể lại, hội đồng đã hối thúc thông qua dự luật này bằng cách đệ trình nó lúc 4 giờ chiều ngày thứ Hai và tiến hành bỏ phiếu vào 11 giờ sáng ngày hôm sau. Uber đáp trả bằng cách kêu gọi người dùng của mình chống lại dự luật. “Trong vòng 18 tiếng đồng hồ, 50.000 email cùng với 37.000 tweet đã được người đi xe gửi đến hội đồng thành phố,” Kalanick nói. Đến trưa ngày hôm sau, hội đồng thành phố rút lại bản sửa đổi.

Thật khó mà tưởng tượng được sự ủng hộ tập thể tương tự dành cho các công ty độc quyền kiểu cũ như Standard Oil, hay thậm chí là những cái tên gần đây hơn như Comcast hay Time Warner Cable. Giống như Uber, hầu hết các nền tảng đều nhận được sự hỗ trợ rộng rãi từ người dùng của chúng. Những công ty này không phải kiểu độc quyền truyền thống, hoạt động từ trên xuống trong quá khứ. Các nền tảng là công ty độc quyền bởi sự tự nguyện, được xây dựng từ dưới lên. Sự phát triển của Uber là kết quả của việc ngày càng có nhiều người dùng thấy rằng nền tảng này có giá trị. Tương tự như vậy với Facebook, Google, Alibaba và Airbnb. Nếu không có sự ủng hộ của người dùng, những nền tảng này không bao giờ có thể duy trì sự thành công và khả năng chi phối thị trường như vậy.

LỢI NHUẬN RÒNG: CÁC NỀN TẢNG MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG

Một lý do nữa khiến các nền tảng khác với công ty độc quyền kiểu cũ là: hiệu ứng mạng hoạt động khác với lợi thế kinh tế theo quy mô, nhân tố thúc đẩy các thế hệ công ty độc quyền trước đây. Các công ty tuyến tính

trở nên độc quyền chủ yếu vì chúng hình thành lợi thế kinh tế theo quy mô của nguồn cung. Điều này cho phép công ty giảm chi phí khi phát triển. Các nền tảng thống trị thị trường vì khi mạng lưới chúng xây dựng phát triển, chúng sẽ mang lại nhiều giá trị hơn cho người dùng của mình.

Độc quyền thường được xem là kết quả của việc các lực lượng thị trường hoạt động không hiệu quả – cung và cầu không còn khả năng kiểm soát sức mạnh thị trường của một công ty, và công ty đó tìm ra cách để chiếm lĩnh thị phần lớn bất thường. Tuy nhiên, cách nhìn này không áp dụng cho các mạng lưới, nơi quy mô rộng hơn, mang lại giá trị cao hơn, hiệu quả lớn hơn và nhiều tiện ích tuyệt vời hơn cho người dùng. Nền tảng độc quyền không phải là kết quả của việc các lực lượng thị trường sụp đổ. Nó là kết quả của việc các thị trường hoạt động chính xác, một hiện tượng mà các nhà kinh tế học gọi là "độc quyền tự nhiên" *(natural monopoly)*.

Chính bởi thực tế này nên niềm tin rằng cạnh tranh nhiều hơn luôn luôn tốt hơn không còn đúng trong các thị trường nền tảng. Như câu chuyện của Alibaba cho thấy, sự cạnh tranh giữa các nền tảng có thể hình thành các mạng loại trừ lẫn nhau cho đến khi một nền tảng giành chiến thắng tuyệt đối. Đối với người tiêu dùng, sự phân mảnh này thường là một kết quả không hiệu quả. Trong các thị trường bị phân mảnh, giá trị tiềm năng vốn dĩ có thể được tạo ra thông qua hiệu ứng mạng giờ đây không thể tồn tại. Một cuộc chiến không ngừng nghỉ giữa nhiều nền tảng có thể tạo ra tác động giống hệt như tình trạng ngưng trệ giao thương giữa các quốc gia đang giao chiến: ít hoạt động kinh tế hơn và ít giá trị hơn. Trên thực tế, việc các nền tảng cạnh tranh gay gắt hơn có thể trở nên tệ hơn đối với người tiêu dùng, khiến cho giá cả cao hơn và giao dịch ít hơn. Chi phí của sự phân mảnh quá mức trong các nền tảng có thể cao hơn nhiều so với chi phí của việc để cho một hoặc hai nền tảng chiếm lĩnh thị trường.

Thêm vào đó, bằng cách xây dựng các mạng lưới và sàn giao dịch mà nếu không có nền tảng thì chúng sẽ không tồn tại, các nền tảng tạo ra một hiệu ứng mở rộng lên hoạt động kinh tế, trái ngược với công ty độc quyền điển hình, thường kiếm lời bằng cách sử dụng vị thế thống trị của mình để vắt kiệt giá trị từ một ngành mà không hề kích thích hoạt động kinh tế mới. Ví dụ, Uber đã gây dựng một doanh nghiệp hàng tỷ đô la không phải bằng cách tự cắt cho mình một miếng bánh thật lớn trong chiếc bánh kinh tế hiện tại, như cách nhiều người chỉ trích Uber vẫn nói, mà bằng cách tăng

kích thước của chiếc bánh lên vài lần. Bất kể bạn cảm thấy thế nào về Uber thì cũng không thể nghi ngờ gì chuyện nó đã mở rộng thị trường taxi ở nhiều thành phố. Nó đã làm điều này bằng cách tận dụng hiệu ứng mạng giữa các tài xế và hành khách. Nền tảng này đã thu hút hơn một triệu tài xế trên toàn thế giới – hầu hết trong số họ trước đây chưa từng lái xe vì tiền – cùng với hàng triệu hành khách, nhiều người trong số đó trước đây rất hiếm khi đi taxi.

Hình thức tăng trưởng kinh tế này là đặc trưng của các ngành công nghiệp nền tảng – nền tảng thành công bằng cách phát triển ngành của mình một cách mạnh mẽ. Trong ngành phát triển phần mềm, Apple cho rằng nền kinh tế ứng dụng mà nó xây dựng xoay quanh nền tảng iOS đã giúp tạo ra hơn 600.000 công việc cho các nhà phát triển. Airbnb cũng tạo ra hiệu ứng mở rộng tương tự đối với hoạt động kinh tế. Thực vậy, một nghiên cứu gần đây thậm chí còn gợi ý rằng, sự thành công của Airbnb đang có tác động đến việc đặt phòng khách sạn, ngay cả khi nó đã xây dựng nên một sàn giao dịch với hơn một triệu bất động sản cho thuê. Airbnb không phát triển bằng cách lấy đi lợi nhuận của các khách sạn, mà bằng cách tạo ra những nguồn hoạt động kinh tế hoàn toàn mới.

Mặc dù không phát minh ra sàn giao dịch thương mại điện tử đầu tiên ở Trung Quốc, nhưng Alibaba đã thành công bằng cách xây dựng cơ sở hạ tầng hỗ trợ đại đa số giao dịch của thị trường thương mại điện tử phát triển nhanh nhất thế giới. Ngày nay, các sàn giao dịch của Alibaba có gần 10 triệu người bán hàng đang hoạt động. Là một phần của chương trình khuyến mãi hàng năm ("ngày Độc thân"), năm 2015, nó đã hỗ trợ 14,3 tỷ đô la giao dịch chỉ trong một ngày. Thậm chí, công ty còn truyền cảm hứng cho một hiện tượng ở Trung Quốc - được gọi là các làng Taobao - nơi hàng trăm thị trấn trước kia từng là làng nông nghiệp nay chuyển sang định hướng hoạt động kinh tế xoay quanh việc bán sản phẩm thông qua Taobao của Alibaba.

Như Peter Thiel đề xuất trong cuốn Zero to One của mình, các nền tảng "mang lại cho khách hàng nhiều sự lựa chọn hơn bằng cách bổ sung những danh mục đa dạng, phong phú, hoàn toàn mới cho thế giới." Nói cách khác, nền tảng thực hiện một kiểu ma thuật kinh tế, làm cái việc mà các nhà giả kim thời trung cổ không thể làm được. Bằng cách hỗ trợ hoạt động trao đổi, chúng tạo ra một cái gì đó từ không gì cả. Chúng tạo ra bữa

trưa thực sự miễn phí. Hiện tượng kinh tế này được các nhà kinh tế học gọi là lợi ích từ thương mại, đã được biết đến từ nhiều thế kỷ qua. Rất hiếm khi khái niệm này áp dụng được cho các công ty đơn lẻ. Nhưng chắc chắn ngày nay thì điều đó hoàn toàn có thể, khi thị trường nền tảng có thể lớn hơn tổng sản phẩm quốc nội của hầu hết các quốc gia trên thế giới.

CÁC CÔNG TY ĐỘC QUYỀN NGÀY NAY CÓ TÍNH CẠNH TRANH CAO

Mặc dù hình ảnh của các công ty độc quyền không lấy gì làm tốt đẹp, nhưng không phải lúc nào chúng cũng xấu. Trong thời gian ngắn, các công ty độc quyền hiện đại thường có lợi cho người tiêu dùng. Chúng mang đến những phát minh mới đáng giá cho thị trường, và trong trường hợp của các nền tảng, chúng xây dựng những cộng đồng và thị trường mới vốn dĩ sẽ không tồn tại nếu không có nền tảng. Phải rất lâu sau mặt trái mới lộ ra, các công ty độc quyền già đi và bắt đầu thu hút nhiều đối thủ tiềm năng mới nhưng lại không tạo ra giá trị mới. Như chuyên gia pháp lý kiêm tác giả nổi tiếng Tim Wu đã nói, các công ty độc quyền "có khuynh hướng tốt đến tuyệt vời trong thời gian ngắn và tệ đến khủng khiếp trong dài hạn."

Tuy nhiên, không giống như các công ty độc quyền kiểu cũ, nền tảng ngày nay có tính cạnh tranh cao. Sự khác biệt này bắt nguồn từ những cơ chế khác nhau của thị trường nền tảng so với các thị trường truyền thống. Nền tảng không cạnh tranh dựa trên tài sản của mình, mà dựa trên mạng lưới người dùng mà chúng thiết lập được. Người dùng ngày nay có thể chuyển đổi nền tảng nhanh hơn nhiều so với năng lực sản xuất ở thế kỷ 19 và 20, vì họ bị thu hút bởi giá trị mà một nền tảng mang lại, chứ không phải bởi tài sản mà nền tảng đó sở hữu. Kết quả là, một nền tảng đang thống trị một ngành công nghiệp vẫn có thể "bị thương" bởi đòn tấn công từ các nền tảng có cơ sở người dùng tương tự. Quá trình cạnh tranh giữa các nền tảng này phổ biến đến mức đáng ngạc nhiên trong nhiều thị trường. Ví dụ, Amazon đã rất thành công trong việc tạo ra thị trường sách điện tử ở Hoa Kỳ. Tuy nhiên, sau khi Amazon chứng minh được thị trường này béo bở, cả Google và Apple đã di chuyển từ các ngành lân cận vào đây và trở thành đối thủ cạnh tranh. Hay, như chúng tôi từng đề cập ở trên, Alibaba đã sử dụng sàn giao dịch sản phẩm đang phát triển nhanh chóng của mình để tấn công vị thế thống trị của Baidu trong lĩnh vực tìm kiếm sản phẩm.

Ngoài ra, tốc độ thay đổi về mặt công nghệ ngày nay đồng nghĩa với việc khi không có sự cưỡng chế của nhà nước, các công ty độc quyền hiện đại không có khả năng tồn tại lâu bằng các tiền bối của chúng. Rào cản của việc gia nhập ở hầu hết các ngành thấp hơn nhiều so với một thế kỷ trước, trong khi ranh giới giữa các ngành lại linh hoạt hơn nhiều so với trước đây. Mặc dù các mạng lưới ngày nay thực sự xây nên những hầm hào mạnh nhất và có khả năng phòng thủ vững chắc nhất, nhưng chúng không tạo ra được những rào cản gia nhập giống như các công ty độc quyền trong quá khứ, loại rào cản đòi hỏi vốn đầu tư khổng lồ vào cơ sở hạ tầng vật chất để thành công. Sự thống trị của AT&T trong thị trường điện thoại kéo dài từ đầu thế kỷ 20 cho đến tận năm 1984. Không có gì đáng ngạc nhiên, trong những năm sau đó, công ty đã trì hoãn hoặc giết chết nhiều sự cách tân quan trọng hòng hất cẳng các công ty mới ra khỏi thị trường. Tuy nhiên, ngày nay không một nền tảng nào có khả năng thống trị một ngành lâu được bằng một phần nhỏ khoảng thời gian đó. Chi phí khởi nghiệp hiện tại đang ở mức thấp nhất mọi thời đại (có thể nói rằng, hiệu ứng của việc có nhiều công ty nền tảng đã góp phần không hề nhỏ vào thực tế này). Và các công ty mới ngày nay có thể phát triển nhanh hơn bao giờ hết. Những sự thay đổi này đồng nghĩa với việc: ở bất kỳ thời điểm nào, ngay cả khi một ngành được củng cố quanh một nền tảng thống trị duy nhất, vẫn luôn tồn tại một mối đe dọa mơ hồ về sự xuất hiện của một công ty mới hoặc nguy cơ bị thay thế bởi một nền tảng thành công khác. Vì chi phí gia nhập thị trường thấp nên mối đe dọa này luôn luôn tồn tại và đáng sợ theo cái cách mà một trăm năm trước không hề có.

Sự cạnh tranh giữa các nền tảng đã có chỗ đứng vững chắc và các nền tảng mới tham gia chính xác là chuyện đã xảy ra với Microsoft. Trong phần lớn thời gian của hai thập kỷ qua, người ta lo lắng về sự độc quyền của Microsoft nhiều hơn là về Google hiện nay. Vào đầu những năm 2000, hầu hết các chuyên gia trong ngành đều chờ đợi một cuộc cạnh tranh dữ dội giữa Microsoft và Nokia xem ai sẽ là người sở hữu hệ điều hành điện thoại thông minh thống trị thị trường. Thực ra, Google tạo ra Android như một cách để phản ứng với nỗi sợ hãi trước sự thống trị của Microsoft trên thị trường thiết bị di động. Ngày nay, Microsoft vẫn là nền tảng chiếm ưu thế trong các hệ điều hành PC. Tuy nhiên, hóa ra lãnh thổ mà nó xây dựng được lại nhỏ hơn nhiều so với mọi người từng nghĩ. Động lực của sự cạnh

tranh giữa các nền tảng đã làm được việc mà vụ kiện chống độc quyền của chính phủ Mỹ vào cuối những năm 1990 không thể làm được. Chưa đầy một thập kỷ sau, Microsoft trở thành một đối thủ khiêm tốn trong thị trường điện thoại di động. Apple và Google đã lấn át sự thống trị của nó khi các công nghệ mới phát triển, đồng thời mở rộng thị trường theo những cách mà người ta không ngờ tới.

Gần đây hơn, Google đã thu hút ngày càng nhiều ánh mắt dò xét từ các nhà quản lý chống độc quyền vì sự thống trị của nó trong thị trường tìm kiếm Web, đặc biệt là ở châu Âu. Nhưng chỉ vài năm nữa, có thể sự thống trị của Google trong lĩnh vực tìm kiếm sẽ ít quan trọng hơn nhiều so với hiện tại. Có những dấu hiệu cho thấy sự thay đổi này hiện đang diễn ra. Mặc dù từ lâu Google đã thống trị thị trường quảng cáo kỹ thuật số, nhưng nó đang phải cạnh tranh ngày càng vất vả hơn với các nền tảng như Facebook, Twitter và Pinterest để lấy được tiền từ các nhà quảng cáo. Mối đe dọa cạnh tranh này đặc biệt mạnh trên thiết bị di động, vì phần lớn doanh thu của Google đến từ hoạt động tìm kiếm trên máy tính để bàn. Nhiều nhà phân tích cho rằng, tình trạng doanh thu quảng cáo từ hoạt động tìm kiếm của Google tăng trưởng chậm xuất phát từ việc người tiêu dùng chuyển từ máy tính để bàn sang thiết bị di động. Những cú bấm trên điện thoại thông minh không thể sinh lời nhiều bằng những cú nhấp chuột trên máy tính cá nhân. Thêm nữa, các công ty mới đến từ Trung Quốc, những kẻ đang xây dựng những sản phẩm hiện đại nhất trên Android nguồn mở, có thể đe dọa sự thống trị của Google đối với nền tảng Android trong tương lai gần. Trong khi đó, Facebook giờ đây cực kỳ phổ biến trên thiết bị di động, và lần tới, khi thế hệ các nền tảng tiếp theo lên thống trị, Google đang có nguy cơ sẽ bị lu mờ. Nếu gã khổng lồ này không thể mở rộng công cụ sinh ra doanh thu của mình sang thiết bị di động – nơi mà cuối cùng thì thị trường quảng cáo tiềm năng sẽ lớn hơn nhiều so với thị trường tìm kiếm trên máy tính bàn – nó sẽ phải đối mặt với nguy cơ rất lớn là bị đẩy xuống vị trí thứ hai trong vòng một thập kỷ nữa. Lúc nào Google cũng có thể cố mua lại các đối thủ cạnh tranh mới, như Facebook đã làm với Instagram và WhatsApp. Tuy nhiên, những thương vụ mua lại lớn và lặp lại nhiều lần sẽ chỉ kích thích quá trình hình thành nhiều start- up mới, những công ty sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh trong tương lai. Có thể hôm nay, dường như không ai qua mặt được vị thế của Google trên thị trường,

nhưng nhiều khả năng mọi chuyện sẽ thay đổi khi Internet di động mở rộng và doanh thu quảng cáo trên thiết bị di động "nuốt chửng" doanh thu quảng cáo trực tuyến trên máy tính bàn.

Chính phủ nên phản ứng như thế nào trước với sự thống trị ngày càng tăng của các công ty nền tảng độc quyền? Ở đây, góc nhìn lịch sử rất quan trọng. Chính việc phải chịu đựng những công ty độc quyền như Standard Oil và AT&T trong thời gian dài là lý do mang lại tiếng xấu cho thuật ngữ này. Tuy nhiên, khi không có sự bảo hộ của chính phủ, không một công ty nào hiện nay có khả năng thống trị thị trường lâu đến như vậy. Như chúng ta đã thấy chuyện xảy ra với Microsoft trong thập niên 2000, và rất có thể là cả chuyện xảy đến với Google trong thập niên tới, sự thống trị của một công ty độc quyền hiện đại trong bất kỳ ngành nào cũng phải đối mặt với mối đe dọa cạnh tranh từ các đối thủ sát sườn và sự tấn công liên tục từ các công ty mới. Chính phủ nên lo lắng về tương lai lâu dài sau đó. Như nhà kinh tế học nổi tiếng John Maynard Keynes đã nói, "Về lâu dài, tất cả chúng ta đều chết." Câu trả lời đúng luôn là hãy để người tiêu dùng được hưởng những lợi ích kinh tế và xã hội mà các nền tảng mới đang tạo ra. Phần lớn những công ty độc quyền hiện đại này sẽ không thống trị đủ lâu để mặt trái của chúng "phát tác."

Cần phải nói rõ rằng, việc các công ty độc quyền hiện đại có tuổi thọ không cao không có nghĩa là chính phủ và nhà quản lý không nên lo lắng về chúng. Trong một số vấn đề, động cơ của người dùng nói chung khác xa động cơ của một nền tảng. Ví dụ, cách mà nhiều nền tảng xử lý dữ liệu cá nhân của người dùng và giải quyết những lo ngại về quyền riêng tư cá nhân là những vấn đề đáng được quan tâm. Tuy nhiên, những lo ngại ngày không chỉ tồn tại đối với nền tảng, mà còn hiện hữu ở tất cả các công ty Internet nói chung, cũng như bất kỳ công ty nào thu thập thông tin nhận dạng cá nhân thay mặt cho bên thứ ba. Nhiều công ty tuyến tính cũng giải quyết vấn đề quyền riêng tư của người dùng không kém gì Facebook hoặc Google. Trong khi đó, một số nền tảng, như Apple và WhatsApp, đã chứng minh được sự ủng hộ mạnh mẽ hơn nhiều đối với quyền riêng tư của người dùng. Phương án đưa ra ở đây không phải là giới hạn sức mạnh thị trường của những công ty nền tảng này – một động thái có khả năng làm giảm tổng phúc lợi của người tiêu dùng – mà là giải quyết hành vi của chúng trong từng mối lo ngại cụ thể.

5
Thiết kế một công ty tỷ đô

Giao dịch cốt lõi giải thích cho thành công của Tinder như thế nào

Bí kíp ở đây không phải là nhét thêm vào. Mà là bỏ bớt đi.

- Mark Zuckerberg, nhà sáng lập kiêm CEO của Facebook

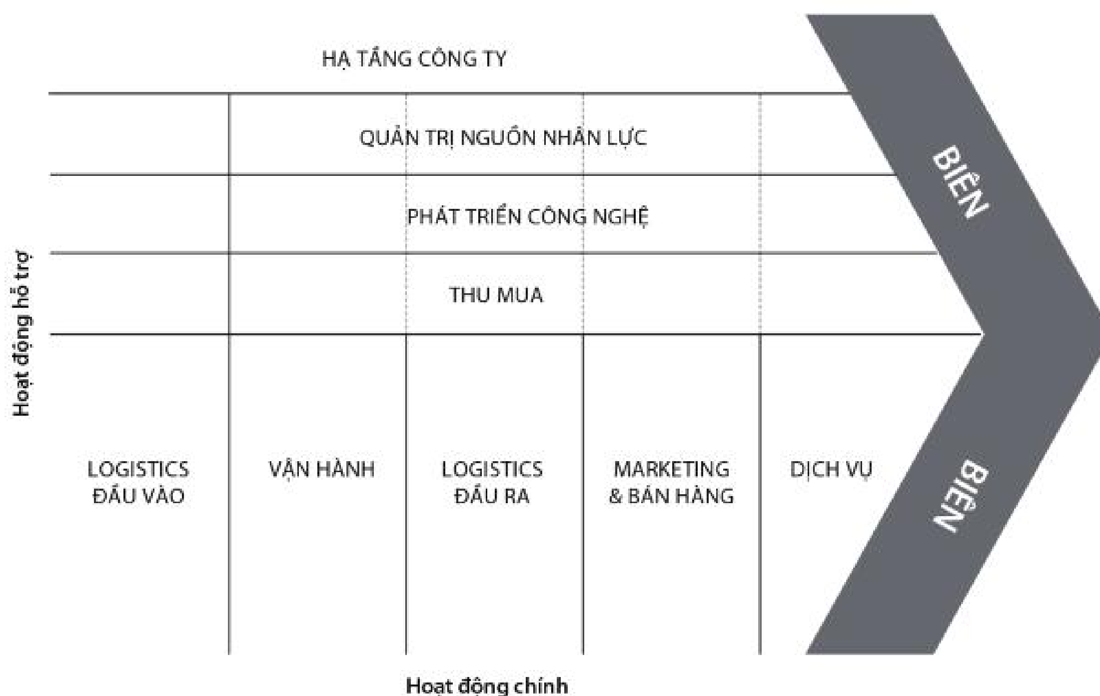
Bây giờ, khi bạn đã hiểu điều gì khiến một nền tảng thành công, chúng ta sẽ xem xét cách xây dựng một nền tảng.

Đối với các công ty tuyến tính, việc thiết kế mô hình kinh doanh tương đối dễ dàng. Không chỉ quy trình thiết kế đơn giản hơn nhiều, mà chúng còn có các khung công việc đã được thiết lập sẵn cho bạn dựa vào để triển khai. Một số người đã tìm ra cách "gọt giũa" các công cụ vốn được thiết kế cho công ty tuyến tính để áp dụng nó vào nền tảng. Ví dụ, Airbnb sử dụng bảng phân cảnh (storyboard) để giúp công ty hiểu cách cân bằng nhu cầu của người tiêu dùng và nhà sản xuất. "Chúng tôi xây dựng cốt truyện điên cuồng," Joe Gebbia, người sáng lập kiêm Giám đốc sản phẩm của Airbnb nói. "Chúng tôi đã bắt tay vào một dự án đầy tham vọng, đó là lập biểu đồ địa hình của toàn bộ khách thuê lẫn chủ nhà của Airbnb, và chúng tôi làm điều đó thông qua hình minh họa. Chúng tôi nhìn vào những khoảnh khắc cảm xúc quan trọng của cuộc hành trình và vẽ chúng. Chúng tôi thể hiện chúng bằng hình ảnh trực quan. Nó cho phép toàn bộ công ty chúng tôi đồng cảm ở một mức độ hoàn toàn mới với khách hàng của mình." Dạng quy trình này rất quan trọng. Nó giúp bạn nhận diện người tiêu dùng và nhà sản xuất của mình, hiểu được họ đánh giá cao điều gì trên phương diện cá nhân cũng như cách họ tương tác với nhau. Sự phụ thuộc lẫn nhau này là chìa khóa để bạn xác định được phương thức tạo ra giá trị cho cả hai nhóm bằng cách đưa họ lại với nhau.

Tuy nhiên, quy trình này chỉ là khởi đầu. Do hầu hết các mô hình khung đều được thiết kế riêng cho công ty tuyến tính nên chúng không

giúp bạn xây dựng cấu trúc và thiết kế những quy trình có thể thu hút nhiều giao dịch lặp đi lặp lại cho các nền tảng. Về cơ bản, *các nhà kinh doanh nền tảng cần một bộ công cụ hoàn toàn mới* để thiết kế mô hình kinh doanh.

Ví dụ, chuỗi giá trị mà chúng tôi đã đề cập trong chương 2 là một công cụ quan trọng để hiểu các công ty tuyến tính. Michael Porter đã tạo nên chuỗi giá trị như một phương thức để hình dung và hiểu cách các công ty tuyến tính tạo ra giá trị (xem Hình 5.1).

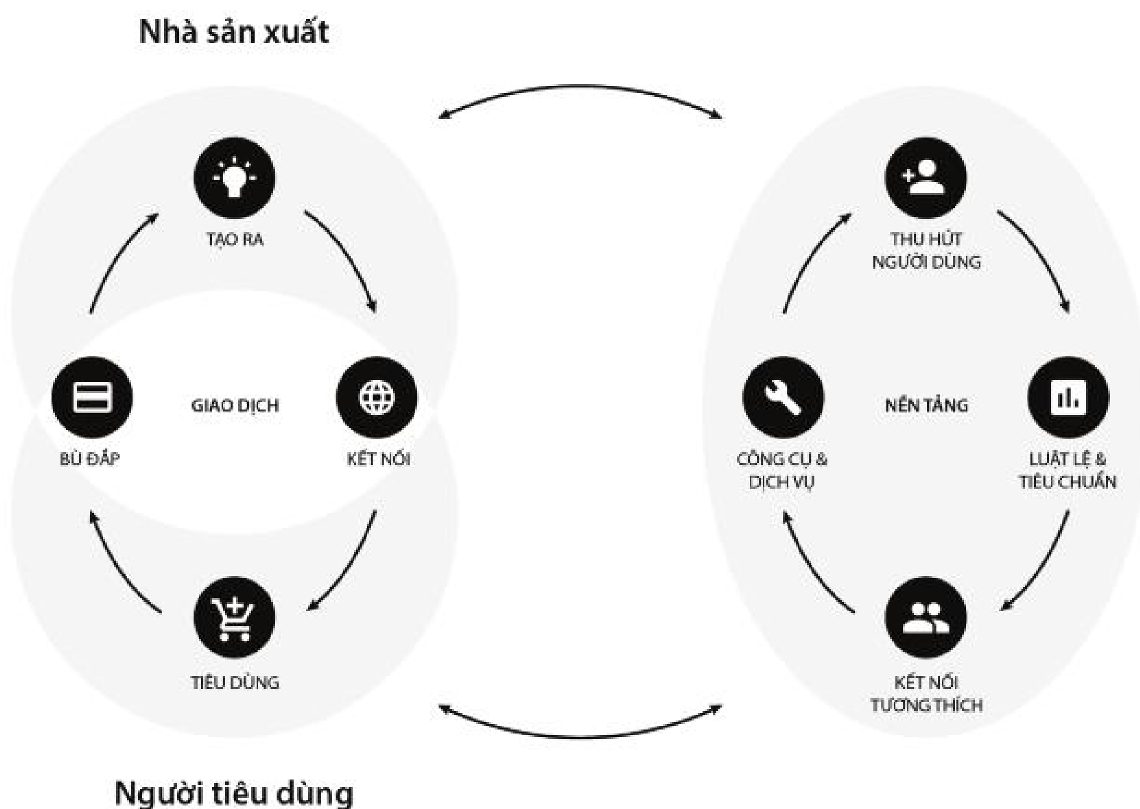


Hình 5.1. Chuỗi giá trị được thiết kế bởi Micheal Porter

Chuỗi giá trị là tập hợp các hoạt động mà một công ty đã thực hiện nhằm mục đích cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị cho khách hàng của mình. Porter đã chia nhỏ những hoạt động này thành hai loại và gọi chúng là hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Hoạt động chính liên quan đến việc tạo ra và phân phối giá trị trong thực tế, còn hoạt động hỗ trợ là những hành động cần thiết để kích hoạt các chức năng chính. Khi được kết hợp với nhau, những hoạt động này hình thành nên một chuỗi, chuỗi này xác định cách một công ty có được đầu vào và chuyển đổi chúng thành đầu ra, cũng như cách nó chuyển giao đầu ra đó cho người tiêu dùng.

Tuy nhiên, một công ty nền tảng không có đầu vào hoặc đầu ra đơn giản. Các yếu tố đầu vào chính của một công ty tuyến tính thuộc về nội bộ – nó mua tài nguyên và biến những đầu vào đó thành đầu ra. Nhưng tài nguyên lớn nhất của một nền tảng là mạng lưới mà nó xây dựng. Phần nhiều giá trị được tiêu dùng không phải do nền tảng trực tiếp tạo ra. Thay vào đó, nó tạo điều kiện cho hoạt động trao đổi giá trị hai chiều giữa người dùng. Kết quả là, các nền tảng không sở hữu chuỗi giá trị theo nghĩa truyền thống. Và từ "chuỗi," vốn được sử dụng như một hình ảnh ẩn dụ cho cách giá trị di chuyển trong một công ty tuyến tính, lại không đại diện cho cách giá trị di chuyển trong một mạng phân phối. Vậy từ tương ứng dành cho nền tảng là gì?

Cũng giống như các công ty tuyến tính, một nền tảng có một tập hợp các hoạt động chính trực tiếp tạo ra giá trị cho người dùng, và một tập hợp các hoạt động phụ hỗ trợ cho hoạt động tạo giá trị đó. Kết hợp với nhau, những hoạt động này tạo thành một *hệ sinh thái giá trị* (xem Hình 5.2).



Hình 5.2. Hệ sinh thái giá trị

Hoạt động chính trong hệ sinh thái này là *giao dịch cốt lõi*. Giao dịch cốt lõi là quy trình tạo điều kiện cho hoạt động trao đổi giá trị giữa những người dùng của một nền tảng. Các hoạt động hỗ trợ là bốn chức năng cốt lõi đã được mô tả ngắn gọn trong chương 1. Chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết về bốn chức năng cốt lõi này trong chương 6. Phần còn lại của chương này tập trung vào thiết kế của giao dịch lõi.

PHƯƠNG TIỆN KẾT NỐI

Trong hai thế kỷ qua, các công ty tuyến tính tạo ra giá trị bằng cách sở hữu phương tiện sản xuất. Chúng tập trung vào việc tạo ra giá trị từ cơ sở vốn của công ty, cho dù đó là nhà xưởng, vốn nhân lực hay tài sản trí tuệ. Chúng tập hợp các nguồn lực nội bộ và quy trình được thiết kế sẵn để biến cơ sở vốn thành sản phẩm và dịch vụ có giá trị cho khách hàng. Đây là một quy trình tuyến tính, trong đó công ty thu nhận đầu vào và biến chúng thành sản phẩm đầu ra có giá trị cao hơn, cho dù sản phẩm đó là một chiếc xe tải Ford, dịch vụ tư vấn đầu tư hay phần mềm thuế.

Đối với một công ty tuyến tính, phương tiện sản xuất là hoạt động chính trong chuỗi giá trị của Porter. Nói cách khác, hoạt động chính chi phối cách một công ty tuyến tính sản xuất sản phẩm. Quy trình này bắt đầu với việc thu thập nguyên liệu thô (logistics đầu vào), chuyển đổi nó thành sản phẩm đầu ra có giá trị cao hơn (hoạt động vận hành), rồi sau đó đưa nó vào tay khách hàng (logistics đầu ra, bán hàng và tiếp thị, dịch vụ).

Ngược lại, một nền tảng tạo và quản lý các mạng lớn và hỗ trợ hoạt động trao đổi giá trị giữa những người dùng. Không giống như Ford, Uber không sở hữu bất kỳ phần nào trong giá trị đang được sản xuất và tiêu thụ. Thay vào đó, Uber sở hữu cách người dùng của nó kết nối – không phải phương tiện sản xuất mà là phương tiện kết nối.

Các công ty tuyến tính tạo ra giá trị bằng cách sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ; nền tảng tạo ra giá trị bằng cách hình thành sự kết nối và sử dụng chúng để "sản xuất" các giao dịch. Giao dịch cốt lõi là cách nền tảng thực hiện điều này, là cách nó sử dụng năng lượng tiềm năng từ mạng lưới của mình và chuyển đổi những kết nối đó thành động năng của các giao dịch. Nếu không có giao dịch chính, ngay cả một mạng lớn cũng không thể tạo ra giá trị. Đó là lý do tại sao việc xác định và tiếp cận đúng giao dịch cốt lõi là

khía cạnh quan trọng nhất của quá trình thiết kế nền tảng. Để tạo ra và trao đổi giá trị, một nền tảng cần người dùng lặp đi lặp lại quá trình này.

Giao dịch cốt lõi là gì? *Giao dịch cốt lõi là tập hợp các hành động mà người tiêu dùng và nhà sản xuất phải hoàn thành để trao đổi giá trị*. Mọi nền tảng đều có giao dịch cốt lõi. Trên Uber, các tài xế cho biết mình đang sẵn sàng phục vụ và người tiêu dùng gửi yêu cầu chuyến đi. Trên YouTube, nhà sản xuất tải video lên, người tiêu dùng xem, xếp hạng và chia sẻ chúng. Trên LendingClub, mọi người hoặc các công ty nhỏ yêu cầu các khoản vay, những người khác và công ty khác đáp ứng những yêu cầu đó. Những ví dụ về giao dịch cốt lõi này làm nổi bật mục đích của nó: xây dựng một tập hợp các hành động đơn giản, lặp lại mà nhà sản xuất và người tiêu dùng thực hiện để tạo ra và tiêu thụ giá trị thông qua một nền tảng.

Ở một cấp độ cao hơn, giao dịch cốt lõi trên mọi nền tảng đều bao gồm một tập hợp bốn hành động cơ bản giống nhau. Những hành động này là:

1. Tạo ra: Một nhà sản xuất tạo ra giá trị hoặc làm cho nó sẵn có để được tiêu thụ thông qua nền tảng.

2. Kết nối: Trong mọi giao dịch, một người dùng thực hiện một hành động kích hoạt quá trình trao đổi bằng cách kết nối với đối phương.

3. Tiêu thụ: Khi người tiêu dùng đã tìm thấy đối tượng kết nối phù hợp, họ có thể tiêu thụ giá trị do nhà sản xuất tạo ra.

4. Bù đắp: Người tiêu dùng tạo ra giá trị cho nhà sản xuất để đổi lấy những gì họ đã tiêu thụ.

Tất cả bốn hành động trên đều rất cần thiết để nền tảng hỗ trợ giao dịch thành công. Quá trình này chính là "nhà máy" của nền tảng, là cách nó liên tục sản xuất giá trị cho khách hàng của mình. Tuy nhiên, như đã đề cập trước đây, không giống như một nhà máy, một nền tảng không tạo ra giá trị dựa trên những gì công ty sở hữu. Tài sản quý giá nhất của nó – những người trong mạng lưới nó xây dựng – nằm bên ngoài công ty.

Việc hỗ trợ cho giao dịch cốt lõi là cách mà nền tảng tạo ra giá trị. Bản chất đa chiều của giao dịch này có nghĩa là giá trị không chỉ di chuyển theo một hướng, từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Cả nhà sản xuất và người tiêu dùng đều tạo ra giá trị trên một nền tảng, như chúng ta sẽ thấy sau đây.

Khả năng tạo ra giá trị trên cả hai phía của giao dịch chính là động cơ kích thích sự tham gia liên tục từ cả hai nhóm người dùng.

GIAO DỊCH CỐT LÕI

Tạo ra

Nền tảng không tạo ra tồn kho của riêng chúng, vì vậy chúng cần khuyến khích các nhà sản xuất bên ngoài làm điều đó cho mình. Những gì mà nhà sản xuất tạo ra chính là tồn kho của nền tảng, đơn vị cơ bản của giá trị trong một nền tảng. Mặc dù tồn kho chỉ là một trong các đầu ra của quy trình sản xuất ở một công ty tuyến tính, nhưng nó lại là *điểm khởi đầu* cho một nền tảng. Ví dụ, đối với Airbnb, một tin cho thuê phòng là "nguyên liệu thô" ban đầu mà nền tảng chuyển đổi thành giao dịch. Nếu chủ nhà không đăng tin trên Airbnb và nhập tình trạng trống phòng của chúng, khách du lịch sẽ không thể đặt trước. Tương tự, nếu người bán không liệt kê tồn kho của họ trên các sàn giao dịch của Taobao hoặc Amazon, sẽ không có gì để người tiêu dùng mua. Và nếu nhà sản xuất không tải *video* lên YouTube, sẽ không có gì để những người dùng khác xem.

Nếu các nhà sản xuất ngừng tạo ra tồn kho, nền tảng sẽ không có bất kỳ nguyên liệu thô nào để chuyển đổi thành các giao dịch hoàn tất, giống như một nhà máy sản xuất vi mạch sẽ không thể tạo ra sản phẩm nếu không có silicon.

Kết nối

Bạn cần một người dùng thực hiện một hành động đóng vai trò là chất xúc tác cho hoạt động trao đổi. Tùy thuộc vào mỗi nền tảng mà nhóm người dùng khởi động giao dịch sẽ khác nhau, nhưng thông thường, nhiệm vụ này thường được giao cho một bên nhất định. Trên Kickstarter, người xây dựng dự án sẽ tiếp thị dự án của họ đến người tiêu dùng để thu hút sự chú ý (và đóng góp) cho chiến dịch. Trên Skype và Snapchat, nhà sản xuất là người bắt đầu quá trình giao tiếp.

Trong các nền tảng khác, chất xúc tác là người tiêu dùng. Ví dụ, trên Uber, người tiêu dùng nhập thông tin vị trí để bắt đầu yêu cầu đặt xe. Trên Amazon, người mua sắm tìm kiếm sản phẩm. Còn trên Tinder, người tiêu

dùng lướt qua hồ sơ của các đối tượng tiềm năng. Trong mỗi trường hợp, một người dùng là “tia lửa” để kích hoạt quá trình giao dịch.

Tiêu thụ

Khi người tiêu dùng đã kết nối với hàng tồn kho của một nền tảng, họ có thể trích xuất giá trị từ nền tảng đó. Tùy thuộc vào việc hàng tồn kho của nền tảng là gì mà bước này sẽ diễn ra dưới những hình thức khác nhau. Nếu hàng tồn kho là kỹ thuật số thì người tiêu dùng thường có thể tiêu thụ trực tiếp thông qua nền tảng. Ví dụ, trên YouTube, người tiêu dùng xem video. Trên Instagram và Snapchat, họ xem một bức ảnh. Trên Lending Club, họ cho vay. Nhưng đối với các nền tảng bao gồm các sản phẩm hoặc dịch vụ hữu hình, việc tiêu thụ diễn ra bên ngoài nền tảng.

Trên Uber, nền tảng không cung cấp cho bạn một chuyến đi; trên Airbnb, nền tảng không cho bạn ở trong những căn hộ của nó. Trong bối cảnh những sàn giao dịch này, “sự tiêu thụ” diễn ra đối với các mục rao bán trên nền tảng, chứ không phải với bản thân sản phẩm hay dịch vụ. Trên Etsy và Taobao của Alibaba, người dùng tiêu thụ một mục rao bán sản phẩm bằng cách nhấp vào nút mua. Trên Airbnb và Uber, họ tiêu thụ tin cho thuê phòng hoặc chuyến đi bằng cách nhập thông tin yêu cầu một nơi lưu trú hoặc một chuyến xe.

Nền tảng luôn luôn ưu tiên việc tối ưu hóa sức tiêu thụ hàng tồn kho bên *trong hệ thống của nó*. Như chúng tôi sẽ nói trong chương 6, các nền tảng có thành phần sản phẩm hoặc dịch vụ hữu hình phát sinh bên ngoài sẽ thiết lập công cụ và dịch vụ để hỗ trợ việc phân phối sản phẩm hoặc thực hiện dịch vụ đó, nhưng chúng không trực tiếp xử lý phần tương tác. Đó là lý do tại sao công đoạn hoàn thành giao dịch bên ngoài này không phải là một phần của giao dịch cốt lõi.

Bù đắp

Cuối cùng, người tiêu dùng tạo ra giá trị cho nhà sản xuất để hoàn tất cuộc trao đổi. Loại giá trị dễ thấy nhất là thanh toán bằng tiền. Trên Uber, bạn trả tiền cho tài xế đã chở bạn. Hoặc trên Amazon, bạn trả tiền khi mua một món hàng. Nhưng đó không phải là cách duy nhất mà người tiêu dùng có thể bù đắp cho nhà sản xuất. Trên cả Uber và Amazon, bạn cũng có thể xếp hạng và đánh giá dịch vụ hoặc sản phẩm. Trên YouTube, bạn có thể nhận xét về một *video* và bấm “thích” hoặc “không thích.” Cho dù phản hồi của bạn tích cực hay không thì nó vẫn là thông tin đáng giá cho nhà sản

xuất và nền tảng. Thêm vào đó, chỉ riêng hành động xem một video đã là phần thưởng cho người tải lên – một lượt xem trên YouTube. Như trong ví dụ này, sự bù đắp có thể là một sản phẩm phụ của việc tiêu thụ.

Loại giá trị phi tiền tệ này là một phần quan trọng trong cách bạn khen thưởng và giữ chân các nhà sản xuất chất lượng qua thời gian. Trong bối cảnh của một nền tảng, giá trị tiền tệ chỉ mang tính tạm thời – nó đi qua và ra khỏi nền tảng một cách nhanh chóng. Ngược lại, những lời đánh giá, xếp hạng, lượt thích, lượt chia sẻ, nhận xét, theo dõi và các hình thức bù đắp khác tạo ra những giá trị được lưu lại trong nền tảng và có thể giúp nhà sản xuất tăng khả năng nhận được giá trị từ nền tảng đó trong tương lai. Giá trị được lưu trữ này làm giảm khả năng các nhà sản xuất ngừng sử dụng nền tảng, vì nó mang đến cho họ cơ hội nâng cao uy tín và phát triển công việc làm ăn thông qua nền tảng.

Những phần thưởng phi tiền tệ này góp phần giúp người sản xuất trong một giao dịch nhận được giá trị xứng đáng, nhằm duy trì chất lượng trong phạm vi mạng lưới của nền tảng, đồng thời đóng vai trò như một cách thức thu thập dữ liệu để kích hoạt các giao dịch tiếp theo. Như đã nói trước đây, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng: người bán có nhiều lượt đánh giá (review) trên eBay sẽ buôn bán thuận lợi hơn người chỉ có một vài nhận xét. Điều này cũng đúng với Airbnb. Còn thuật toán kết nối tương thích của Uber thì ủng hộ các tài xế có nhiều đánh giá tích cực. Trên các nền tảng khác, chẳng hạn như Handy, số lượng đánh giá tích cực có thể ảnh hưởng đến mức bù đắp mà nhà sản xuất nhận được từ nền tảng.

Trên các nền tảng nội dung như YouTube và Medium, lượt thích và nhận xét góp phần cải thiện cách thức xếp hạng nội dung trong danh sách tìm kiếm, danh mục đề xuất và bảng thành tích. Tương tự, lượt chia sẻ cho phép nội dung đó tiếp cận đến người tiêu dùng mới. Và một lượt theo dõi cho phép nhà sản xuất hiển thị nội dung trong tương lai trực tiếp đến người dùng. Như bạn có thể thấy, có nhiều cách khác nhau để bù đắp cho nhà sản xuất, và đối với nền tảng, việc thanh toán trực tiếp bằng tiền không phải lúc nào cũng có giá trị nhất.

NHÀ MÁY SẢN XUẤT GIAO DỊCH

Tạo ra. Kết nối. Tiêu thụ. Bù đắp. Đây là bốn bước tạo nên giao dịch cốt lõi. Nếu xem một nền tảng là nhà máy sản xuất giao dịch thì bốn bước này chính là dây chuyền lắp ráp của nó. Chúng là cách để một nền tảng tiếp nhận các kết nối tiềm năng trong mạng lưới của mình và biến chúng thành các giao dịch. Các nền tảng thiết kế quá trình biến đổi những kết nối tiềm năng này thành giao dịch, sau đó lặp đi lặp lại quá trình này. Việc thiết kế quy trình này là một trong những bước đầu tiên để xây dựng bất kỳ nền tảng nào, giống như cách bạn chỉ có thể xây dựng một nhà máy sau khi đã thiết kế quy trình sản xuất.

Tuy nhiên, "dây chuyền lắp ráp" của một nền tảng không hoạt động giống như các công ty tuyến tính. Một nền tảng liên tục thay đổi và phát triển, trong khi một dây chuyền lắp ráp tương đối là một quá trình khá "tĩnh." Đồng thời, bốn bước của giao dịch cốt lõi không nhất thiết phải diễn ra trình tự từng bước một như các bước trong dây chuyền lắp ráp – thường chúng diễn ra không đồng bộ. Nếu hôm nay tôi tải một video lên YouTube thì một năm sau, video đó vẫn có thể được tiêu thụ.

Tuy nhiên, nếu bất kỳ một bước nào trong giao dịch cốt lõi không hoạt động hiệu quả, luồng giao dịch sẽ bị phá vỡ - giống như khi một quá trình trong một dây chuyền lắp ráp ngừng hoạt động, toàn bộ hoạt động sản xuất sẽ từ từ dừng lại.

Một nhà máy tập trung vào hiệu quả chuyển đổi từ đầu vào thành đầu ra. Chủ sở hữu của nó muốn làm sao để quy trình từ nguyên liệu thô đến sản phẩm này hiệu quả nhất có thể. Bất kỳ sự đình trệ nào trong quy trình cũng sẽ hạn chế năng lực tạo ra sản phẩm của nhà máy. Tương tự như vậy, một nền tảng nhắm đến mục tiêu tối đa hóa hiệu quả của giao dịch cốt lõi. Nhiệm vụ này không đơn giản như việc tối ưu hóa các công ty tuyến tính, vì nền tảng đang điều chỉnh các hành động của người dùng bên ngoài chứ không phải tài nguyên nội bộ hoàn toàn thuộc quyền kiểm soát của nó. Nếu một công ty nền tảng muốn tăng sản lượng đầu ra của mình (tổng số giao dịch được hoàn thành), nó không thể chỉ đơn giản chọn số lượng tồn kho và xác định những loại sản phẩm khác nhau mà nó cần tạo ra. Các nền tảng phụ thuộc hoàn toàn vào nhà sản xuất bên ngoài để có tồn kho. Một nền tảng có thể khuyến khích các nhà sản xuất của mình tạo thêm nhiều tồn kho, hoặc tập trung vào những loại tồn kho cụ thể, nhưng nó không thể

kiểm soát những quy trình này theo cách mà một công ty tuyến tính có thể làm.

Thêm vào đó, một nền tảng không thể tối ưu hóa từng bước trong quy trình bằng cách tinh chỉnh từng bước một. Hãy nhớ rằng, do hiệu ứng mạng nên hai nhóm người dùng của một nền tảng phụ thuộc lẫn nhau. Những gì xảy ra trong một nhóm người dùng sẽ ảnh hưởng đến trải nghiệm của nhóm kia. Vì vậy, việc bạn thay đổi điều gì đó để tối ưu hóa phía sản xuất của công ty thường gây ra tác động không mong muốn đối với người tiêu dùng. Ví dụ, việc nâng cao hiệu quả sáng tạo có thể làm giảm chất lượng tiêu dùng. Với mỗi thay đổi mà bạn thực hiện, bạn cần xem xét đến chuyện được-mất và hiệu ứng dây chuyền gián tiếp *(knock-on effect)*.

Mặc dù vậy, mục tiêu cuối cùng của cả công ty tuyến tính và công ty nền tảng đều như nhau: thiết kế được một quy trình có khả năng lặp đi lặp lại và sẽ tạo ra giá trị. Quy trình này cũng cần khuyến khích hoạt động sản xuất hiệu quả, chất lượng cao ở tất cả các bước. Ví dụ, trên một nền tảng, nếu nhà sản xuất không làm ra đúng loại tồn kho – tức là, nếu tồn kho có chất lượng thấp – thì bạn sẽ lãng phí các kết nối tiềm năng vào những giao dịch kém chất lượng. Mặt khác, nếu bạn không kết nối được người tiêu dùng với đúng tồn kho phù hợp, một số giá trị mà nhà sản xuất tạo ra sẽ bị lãng phí. Tương tự với hai bước tiêu thụ và bù đắp. Một nền tảng càng làm tốt công việc hỗ trợ từng bước của giao dịch cốt lõi sẽ càng thành công.

GIAO DỊCH CỐT LÕI: NỀN TẢNG TẠO LẬP VÀ NỀN TẢNG TRAO ĐỔI

Sự khác nhau giữa các chi tiết của giao dịch cốt lõi của một nền tảng trao đổi và nền tảng tạo lập (chúng ta đã tìm hiểu hai khái niệm này trong chương 1) rất quan trọng. Ở cấp độ cao hơn, bốn bước của giao dịch cốt lõi vẫn giữ nguyên, nhưng bản chất của giao dịch thay đổi tùy thuộc vào việc chúng ta đang nói về nền tảng trao đổi hay nền tảng tạo lập.

Giao dịch cốt lõi của nền tảng trao đổi

Trên một nền tảng trao đổi, mô thức của giao dịch cốt lõi là một sự trao đổi – một hành động mà trong đó hai bên liên quan tích cực cho và nhận qua lại. Bởi vì đây là hình thức trao đổi 1:1 với cả hai bên trực tiếp tham gia, nên giao dịch cốt lõi của nền tảng trao đổi hầu như luôn diễn ra theo

cơ chế xác nhận kép (double opt-in). Cả hai bên phải đồng ý với việc trao đổi tại thời điểm đó để giao dịch diễn ra. Điều này đúng với các sàn giao dịch như Uber, nơi cả tài xế và hành khách chọn tham gia giao dịch; với các mạng xã hội như Facebook và LinkedIn, nơi cả hai bên đồng ý kết nối với nhau. Nó cũng đúng với một nền tảng giao tiếp như WhatsApp, nơi người dùng trực tiếp gửi và nhận tin nhắn với những người trong danh bạ của mình. Một số giao dịch này có thể liên quan đến nhiều nhóm người chứ không chỉ một người tiêu dùng và một nhà sản xuất; tuy nhiên, trong các nền tảng trao đổi, bất kỳ giao dịch nào cũng chỉ liên quan đến một số lượng người tiêu dùng và/hoặc nhà sản xuất hữu hạn.

Giao dịch cốt lõi của nền tảng tạo lập

Đối với một nền tảng tạo lập, giao dịch cốt lõi có mô thức truyền phát – một nhà sản xuất tạo ra thứ gì đó và gửi nó đến nhiều người. Hình thức tương tác 1: nhiều này diễn ra theo cơ chế *xác nhận đơn (single opt-in)*. Một bên truyền phát nội dung và phía bên kia tiêu thụ nó. Khi một nhà sản xuất tạo ra giá trị và truyền phát nó, anh ta hoặc cô ta không phải tương tác trực tiếp với người tiêu dùng để họ tiêu thụ nó. Khi bạn tweet, bất cứ ai cũng có thể đọc tweet đó. Sau khi bạn tải video lên YouTube, bất cứ ai cũng có thể xem video đó. Nếu bạn phát trực tiếp trên Periscope, bất cứ ai cũng có thể xem nó.

Đây là lý do tại sao hầu như tất cả các nền tảng tạo lập có tương tác xã hội đều sử dụng mô hình "theo dõi" *(follow)*. Twitter, Instagram và YouTube là những ví dụ điển hình. Về bản chất, mô hình tương tác theo dõi hoạt động theo cơ chế xác nhận đơn. Khi bạn theo dõi ai đó, bạn đăng ký nhận tin từ người dùng đó để xem mọi thứ họ tweet, tải lên hoặc đăng lên trong tương lai. Nhưng người dùng này không phải phê duyệt (hoặc kết bạn với bạn) để bạn theo dõi họ. Hãy đối chiếu mô hình theo dõi của một nền tảng tạo lập như Twitter với mô hình kết bạn của một nền tảng trao đổi mạng xã hội như Facebook, bạn sẽ thấy rõ sự khác biệt này.

VUỐT SANG PHẢI ĐỂ TĂNG TRƯỞNG: CÁCH GIAO DỊCH CỐT LÕI GIẢI THÍCH SỰ THÀNH CÔNG CỦA TINDER

Hãy xem xét một ví dụ về việc xác định và tiếp cận giao dịch cốt lõi một cách đúng đắn có thể tạo nên sự khác biệt lớn lao như thế nào. Tương

tác xác nhận kép là nguyên tắc cơ bản của giao dịch cốt lõi trên mạng xã hội, trong đó các nền tảng hẹn hò là một bộ phận quan trọng. Hãy nhìn Tinder, nơi cả hai bên phải xác nhận bằng cách vuốt sang phải để được kết nối. Điểm xuất sắc của Tinder là *nó hiểu chính xác về bản chất xác nhận kép của các hoạt động tương tác hẹn hò* và xây dựng được một nền tảng làm cho giao dịch cốt lõi đó trở nên dễ dàng và thuận lợi nhất có thể. Thay vì phải soạn tin nhắn rồi đọc tin nhắn trước khi được kết nối với người mình thích, ở đây hai người đang quan tâm đến nhau chỉ cần cùng "vuốt qua phải," sau đó mới đến bước trao đổi tin nhắn.

Các nền tảng hẹn hò cũ hơn, chẳng hạn như OkCupid và Match.com, thua xa Tinder trong việc hỗ trợ giao dịch cốt lõi – hai người cùng quan tâm đến nhau kết nối với nhau. Trên những nền tảng này, một người thường phải gửi một tin nhắn cho người kia trước khi họ có thể giao tiếp với nhau. Kết quả là, đàn ông thường gửi đi rất nhiều tin nhắn nhưng nhận lại rất ít hoặc không nhận được phản hồi nào. Ở phe kia, vài phụ nữ bị ngập trong tin nhắn, chủ yếu đến từ những người đàn ông mà họ không quan tâm. Sau đó, họ phải tìm ra người mà họ muốn trả lời như tìm kim đáy bể. Trên thực tế, hình thức tương tác qua tin nhắn này là hình thức xác nhận kép – cả hai bên phải xác nhận tham gia tương tác để tạo nên một "cặp đôi phù hợp" – nhưng nền tảng lại xử lý như thể chúng là hình thức xác nhận đơn. Không có gì ngạc nhiên, những nền tảng hẹn hò cũ này kết thúc với việc rất nhiều người dùng bất mãn và rất nhiều chướng ngại vật không cần thiết xuất hiện trong hoạt động trao đổi cốt lõi. Điều đó đồng nghĩa với việc những nền tảng này hỗ trợ được ít giao dịch hơn và tạo ra ít giá trị hơn. Như chúng tôi đã nói, việc xác định và tiếp cận giao dịch cốt lõi sao cho đúng chính là phần quan trọng nhất của công đoạn thiết kế nền tảng.

Tinder đã nắm bắt chính xác giao dịch cốt lõi của mình và nhanh chóng trở thành nền tảng hẹn hò phổ biến nhất tại Hoa Kỳ. Quả thực, giao dịch cốt lõi của Tinder thành công đến mức có rất nhiều ứng dụng tương tự sao chép giao diện của nó. Những ứng dụng nhái này nhan nhản tới nỗi có hẳn một thuật ngữ dành cho các thiết kế sử dụng giao diện kiểu Tinder: Tinderfaces. Bạn có thể tìm thấy các ứng dụng sử dụng Tinderfaces hòng cố gắng xây dựng nền tảng trong rất nhiều lĩnh vực đa dạng như thời trang, ứng dụng tìm việc và bất động sản. Tuy nhiên, hầu hết những bản sao này

sẽ không thành công, vì giao dịch cốt lõi của Tinder không phải lúc nào cũng phù hợp với mọi loại nền tảng hay mọi lĩnh vực. Việc sao chép giao dịch cốt lõi của nền tảng khác và áp dụng nó một cách mù quáng vào những bối cảnh khác nhau là một công thức để thất bại. Sự cách tân của Tinder không chỉ nằm ở giao diện của nó, mà ở cả cách thiết kế của nó phù hợp tuyệt vời với giao dịch cốt lõi của các nền tảng hẹn hò.



Tinder – nền tảng mạng xã hội

TỪ 0 ĐẾN 1: TÌM KIẾM SẢN PHẨM/THỊ TRƯỜNG PHÙ HỢP

Một trong những sai lầm lớn nhất mà chúng tôi từng thấy nhiều nhà sáng lập của các start-up nền tảng phạm phải là cố gắng làm quá nhiều thứ cùng một lúc. Tomasz Tungus, một đối tác tại Redpoint Ventures – công ty vốn mạo hiểm thường xuyên đầu tư vào các nền tảng – gọi tình trạng này là cùng lúc đuổi theo hai con thỏ. Đối với các nền tảng, sai lầm này diễn ra thường xuyên nhất dưới hình thức cố gắng xây dựng nhiều giao dịch cốt lõi ngay từ đầu. Các nhà sáng lập sẽ nhìn vào những nền tảng thành công như LinkedIn, Uber hoặc Facebook rồi nghĩ rằng nếu muốn thành công, họ phải đem lại trải nghiệm tương tự cho người dùng của mình. Nhưng việc tạo ra nhiều giao dịch ngay lập tức luôn là một sai lầm lớn, vì nó khiến người dùng bối rối, đồng thời làm cho việc phát triển mạng và tối ưu hóa giao dịch cốt lõi trở nên khó khăn hơn. "Nếu bạn đuổi theo hai con thỏ, cả hai sẽ chạy thoát. Hãy chọn một con và tóm lấy nó," Tungus nói. Về lâu dài, sẽ hợp lý khi bắt đầu xây dựng nhiều giao dịch để mở rộng mạng lưới, nhưng giao dịch đầu tiên luôn là giao dịch khó tiếp cận đúng nhất. Trong hầu hết mọi trường hợp, các nền tảng mới ở giai đoạn đầu chỉ nên bắt đầu với một giao dịch. Việc cố gắng phân phối nhiều hơn một giao dịch cốt lõi cùng lúc thường là bản án tử hình cho các nền tảng như vậy.

Trên thực tế, trong số những nền tảng lớn mạnh mà chúng tôi đã đề cập từ trước đến giờ, không có nền tảng nào bắt đầu với mạng lưới phức tạp, đa nhiệm như chúng đang có hiện nay. Khi được ra mắt vào năm 2002, LinkedIn bắt đầu với những hồ sơ đơn giản cho phép người dùng kết nối với nhau.

Chỉ sau khi mạng đã phát triển với gần 2 triệu người dùng thì LinkedIn mới bắt đầu xây dựng các giao dịch tăng thêm. Vào tháng 1 năm 2005, nó khởi động LinkedIn Jobs, một sàn tuyển dụng trực tuyến. Không chỉ là một giao dịch cốt lõi mới, đây còn là một loại nền tảng hoàn toàn khác – một sàn giao dịch dịch vụ được xây dựng trên một mạng xã hội. Tiếp đến, LinkedIn bổ sung các tính năng nhắn tin nâng cao, và sau một vài thương vụ mua lại, cuối cùng nó mới xây dựng một nền tảng nội dung với LinkedIn Publishing Platform. (Applico là một trong những đơn vị sử dụng nền tảng này từ rất sớm, chúng tôi được mời tham gia vào chương trình thí điểm của nó.) Tuy nhiên, việc theo đuổi nhiều loại nền tảng ngay từ đầu là con đường chắc chắn dẫn đến thất bại.

Chuyện thiết lập tính thanh khoản ở một thị trường đã đủ khó khăn. Làm điều đó ở cả hai thị trường cùng một lúc gần là không thể. Cùng lắm, bạn cũng chỉ có được một nền tảng có khả năng xâm nhập yếu ớt ở cả hai thị trường. Những công ty đa nền tảng với khả năng thâm nhập thị trường thấp sẽ được định giá thấp hơn nhiều so với một nền tảng thống trị thị trường nó tham gia. “Các nhà sáng lập nên đặt câu hỏi rằng, liệu khả năng thống trị và tăng trưởng nhanh hơn trong một phân khúc thị trường có tạo nên một công ty có giá trị hơn so với việc mức độ thâm nhập thấp hơn và tăng trưởng chậm hơn ở hai thị trường hay không,” Tungus nói. “Trong hầu hết các trường hợp, và đặc biệt là trong các thị trường ở giai đoạn đầu, một sự khởi động tập trung dựa trên nhận thức rằng mình đang đi trên con đường dẫn đến vị trí độc quyền của một thị trường sẽ đáng giá hơn.”

Quá trình phát triển của LinkedIn từ mạng xã hội đơn giản đến một tập đoàn nền tảng với nhiều loại hình nền tảng là một quá trình điển hình. Uber bắt đầu với xe taxi cao cấp, sau đó mới mở rộng thành cái gọi là dịch vụ chia sẻ chuyến đi với UberX, và đến bây giờ là dịch vụ phổ biến nhất của nó. Và chỉ sau khi nó đã khẳng định vị thế là mạng lưới taxi thống trị ở Mỹ, bỏ xa đối thủ cạnh tranh Lyft, Uber mới bắt đầu thử nghiệm với các loại giao dịch khác, chẳng hạn như UberRUSH (dịch vụ chuyển phát nhanh) và UberEATS (giao đồ ăn).

SỰ ĐƠN GIẢN CÓ Ý ĐỒ

Nền tảng của Facebook cũng đi theo một quỹ đạo tương tự. Khi Facebook mới hoạt động, nó chỉ có hồ sơ hết sức đơn giản, và người dùng chỉ có thể nhìn thấy những người đến từ cùng một ngôi trường.

Người dùng không thể “chia sẻ” liên kết, tin nhắn hay ảnh với bạn bè, người dùng cũng không thể “thích” bất cứ thứ gì. Không có ứng dụng bên thứ ba, không có Newsfeed. Thậm chí không có “tường” trên hồ sơ của bạn bè nơi người dùng có thể viết tin nhắn cho họ. Tất cả những tính năng này về sau mới được phát triển, khi nền tảng đã lớn mạnh qua thời gian. Lúc đầu, Facebook chỉ là một bộ sưu tập các hồ sơ có thể kết nối với nhau thông qua hình thức tương tác xác nhận kép của việc “kết bạn.”

Sự đơn giản này là cố ý. Nhiều đối thủ cạnh tranh trước đó của Facebook có nhiều tính năng hơn. Được khởi tạo vào mùa thu năm 2001

bởi Orkut Büyükkükten, về sau là cha đẻ của Orkut thuộc Google, Club Nexus là mạng xã hội đầu tiên dành riêng cho dân đại học. (Mãi đến năm 2004, Facebook mới xuất hiện) Ra mắt tại Stanford, nơi Büyükkükten là sinh viên, Club Nexus cho phép sinh viên nói chuyện, gửi email, đăng tải sự kiện và các quảng cáo cá nhân, mua bán hàng hóa đã qua sử dụng, đăng hình ảnh và bài viết. Là một lập trình viên tài năng, Büyükkükten nhồi nhét vào Club Nexus mọi tính năng thú vị mà cậu có thể nghĩ ra. Tuy nhiên, sự thừa mứa tính năng này khiến cho nền tảng rất khó sử dụng và làm suy yếu sức mạnh của mạng lưới. Người dùng không hiểu được rằng có nhiều người khác trên nền tảng, vì họ bị phân tán trong nhiều loại giao dịch khác nhau. Kết quả là, Club Nexus chưa bao giờ thực sự phổ biến. Nó thu hút được 1.500 thành viên trong tổng số 15.000 sinh viên của trường trong vòng sáu tuần kể từ khi ra mắt tại Stanford, nhưng sau khi có khoảng 2.500 người dùng, mức độ sử dụng giảm dần. Đơn giản là nền tảng này quá phức tạp, sự phức tạp đó làm giảm hiệu ứng mạng của nó.

Một trong những đối thủ cạnh tranh khác của Facebook thuở ban đầu là houseSYSTEM, mạng xã hội được tạo bởi một cựu sinh viên Harvard vào tháng 9 năm 2003, vài tháng trước khi Facebook ra đời. houseSYSTEM cho phép sinh viên Harvard mua bán sách và đánh giá các khóa học, cùng nhiều tính năng khác. Nó cũng cho phép họ tải hình ảnh lên một nơi gọi là "Universal Face Book." Sam Lessin, bạn cùng lớp của Mark Zuckerberg, người sau này đứng đầu bộ phận phát triển sản phẩm tại Facebook, nhớ rằng mình đã từng sử dụng houseSYSTEM. Ông gọi nó là "một hệ thống khổng lồ và bành trướng, có thể làm tất cả mọi thứ." Vài trăm sinh viên đã đăng ký, nhưng sức hút của houseSYSTEM không đủ lớn. Sau khi Facebook ra mắt, Aaron Greenspan, tác giả của houseSYSTEM, đã gặp Zuckerberg ở Harvard và mời anh kết hợp houseSYSTEM vào Facebook, nhưng Zuckerberg đã từ chối. Anh nói nó "quá hữu ích," Greenspan kể lại. "Đơn giản là nó làm quá nhiều thứ," Zuckerberg tiếp tục. "Kiểu như, sự hữu ích của nó khiến người ta gần như bị choáng ngợp vậy."

Ngược lại, Facebook "gần như là tối giản đến mức ám ảnh," Lessin nói. "Điều duy nhất bạn có thể làm ngay lập tức là mời thêm bạn bè. Chính sự đơn giản đó đã thúc đẩy nó phát triển." Zuckerberg đồng ý. "Bí kíp ở đây không phải là nhét thêm vào," anh nói, "mà là bỏ bớt đi." So với các đối thủ cạnh tranh, Facebook tập trung vào việc tạo ra một giao dịch cốt lõi

tương đối đơn giản. Chỉ sau khi đã tối ưu hóa giao dịch ban đầu của mình – kết bạn và xem hồ sơ của người khác – Facebook mới bắt đầu bổ sung các giao dịch mới và tính năng mới.

6
Bàn tay hữu hình

Bốn chức năng cốt lõi của một nền tảng

Những mạng lưới được thiết kế tốt sẽ hạn chế trở ngại và giúp người dùng tìm ra nội dung hữu ích.

- Ev Williams, người sáng lập kiêm CEO của Medium, người sáng lập kiêm cựu CEO của Twitter

Bây giờ, sau khi đã nắm được giao dịch cốt lõi, bước tiếp theo của chúng ta là xem xét kỹ hơn bốn chức năng của một nền tảng đã được đề cập sơ lược ở chương 1.

Các nhà kinh tế học thích nói về bàn tay vô hình như một thế lực ma thuật hướng dẫn thị trường hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, trong trường hợp của nền tảng, bàn tay này lại rất dễ nhìn ra. Mạng lưới của một nền tảng không tự nhiên mà có. Nền tảng này phải tạo ra nó và kích hoạt giao dịch cốt lõi biến nó thành giá trị. Để làm được điều này, một nền tảng cần tham gia vào bốn hoạt động hỗ trợ chính. Hãy nghĩ về một nền tảng như một bàn tay hữu hình, với giao dịch cốt lõi là ngón cái và bốn hoạt động hỗ trợ là bốn ngón còn lại. Nếu thiếu ngón cái, các ngón tay khác không hữu dụng lắm. Nhưng nếu bạn mất đi một ngón tay, cả bàn tay cũng không hoạt động bình thường. Bằng cách kết hợp bốn hoạt động này với giao dịch cốt lõi, nền tảng này có thể tạo ra các mạng lưới, thị trường và cộng đồng không tồn tại trước đó và sẽ không tồn tại nếu không có nền tảng.

Bốn chức năng hỗ trợ này là gì? Trước tiên, một nền tảng cần phải thu hút người dùng tham gia vào mạng lưới của nó. Tiếp đến, nó cần có khả năng kết nối những người dùng đó với nhau để họ có thể trao đổi giá trị. Cuối cùng, nó cần phải có công cụ và dịch vụ phù hợp để hỗ trợ người dùng, có những quy tắc và tiêu chuẩn phù hợp để hỗ trợ giao dịch và duy trì chất lượng trong mạng lưới.

Đây là bốn chức năng cốt lõi của một nền tảng:

1. Thu hút người dùng: Xây dựng một sàn giao dịch có tính thanh khoản bằng cách thu hút một số lượng lớn người tiêu dùng và nhà sản xuất.

2. Kết nối tương thích: Kết nối đúng người tiêu dùng với đúng nhà sản xuất để tạo thuận lợi cho các giao dịch và tương tác.

3. Cung cấp các công cụ và dịch vụ cốt lõi: Thiết lập các công cụ và dịch vụ hỗ trợ giao dịch cốt lõi bằng cách giảm chi phí giao dịch, loại bỏ các rào cản đối với việc tham gia và làm cho nền tảng có giá trị hơn qua thời gian thông qua dữ liệu.

4. Đặt ra các quy tắc và tiêu chuẩn: Đưa ra các hướng dẫn quy định hành vi nào được cho phép và được khuyến khích, hành vi bị cấm hoặc không được khuyến khích.

Các nền tảng khác nhau thực hiện những chức năng nói trên theo nhiều cách khác nhau, nhưng mọi nền tảng thành công đều hoàn thành tất cả bốn chức năng này. Chúng là cơ sở hạ tầng hỗ trợ mạng lưới và cho phép các giao dịch diễn ra dễ dàng, hiệu quả. Các nền tảng tạo ra những mạng lưới vừa cởi mở vừa có tính khuyến khích tham gia cao, nhưng đồng thời vẫn được quản lý và điều chỉnh. Cả nhà sản xuất và người tiêu dùng đều phải dễ dàng truy cập nền tảng và hoàn tất giao dịch. Cùng lúc đó, nền tảng này cần ngăn chặn hành vi không mong muốn và đảm bảo rằng người dùng có thể tìm thấy những gì họ muốn. Những yêu cầu ưu tiên này xung đột thường xuyên đến mức đáng ngạc nhiên. Hãy xem các nền tảng thành công đã giải quyết những thách thức này như thế nào, và tạo nên bàn tay hữu hình để quản lý mạng lưới và làm cho các giao dịch trở nên khả thi ra sao. Chúng tôi sẽ lấy Uber làm ví dụ minh họa trong từng chức năng để bạn có được bức tranh tương đối hoàn chỉnh về cách một nền tảng hoạt động. Chúng tôi cũng sẽ đưa ra những câu chuyện khác từ nhiều nền tảng (và loại nền tảng) khác nhau để cung cấp một tầm nhìn rộng hơn.

THU HÚT NGƯỜI DÙNG

Chức năng đầu tiên trong bốn chức năng cốt lõi là *thu hút người dùng*. Vì một nền tảng không có quyền kiểm soát trực tiếp đối với tồn kho của mình nên nó cần thu hút các nhà sản xuất bên ngoài, những người sẽ tạo ra

tồn kho bên trong nền tảng. Đồng thời, nó cần thu hút người tiêu dùng, những người sẽ hoàn thành việc trao đổi giá trị. Toàn bộ quá trình thu hút người dùng đều nhằm phát triển mạng lưới, và tạo ra năng lượng tiềm năng của những kết nối sau đó có thể được chuyển hóa thành giao dịch. Nếu không có cả người tiêu dùng và nhà sản xuất, một nền tảng sẽ thất bại. Như chúng tôi sẽ trình bày sau đây, các nền tảng có thể trở nên khá sáng tạo khi nói đến việc tạo ra tăng trưởng.

OPERATION SLOG

Tại các thành phố lớn trên khắp nước Mỹ, bạn có thể tham gia một nhóm thám tử bí mật dành cả ngày để tuần tra các đường phố. Lúc này bạn sẽ được cấp một chiếc điện thoại dùng một lần và một mã thẻ tín dụng mới để tránh bị phát hiện. Nhiệm vụ của bạn? Thu thập thông tin tình báo về sự cạnh tranh và cố gắng thuyết phục người hữu dụng – và đảm bảo bạn không bị bắt.

Là một thám tử, bạn được cấp một cuốn sổ tay ghi rõ những hướng dẫn nghiêm ngặt về cách thức tránh bị phát hiện trong lúc tìm kiếm dấu vết. Cuốn sổ tay này cho bạn biết làm thế nào để tiếp cận một người hữu dụng. Bạn sử dụng một số câu hỏi mở để bắt đầu cuộc trò chuyện và xây dựng mối quan hệ. Sau khi đánh giá được mức độ cởi mở của người đó, bạn có vài cách để khai thác chủ đề cần do thám. Cuối cùng, bạn có một kế hoạch năm điểm để thuyết phục. Nếu thành công, bạn được thưởng bằng tiền mặt nhanh gọn, dứt điểm. Nếu bị bắt, người thuê sẽ phủ nhận sự tồn tại của bạn.

Không, đây không phải là cốt truyện của một bộ phim về tình báo doanh nghiệp đầy mạo hiểm. Đây là Operation SLOG, một chương trình ngầm, mập mờ về mặt đạo đức và có thể là bất hợp pháp của Uber để "săn" tài xế từ Lyft, dịch vụ gọi xe đối thủ. SLOG là viết tắt của Supplying Long-term Operations Growth (Cung cấp Tăng trưởng Hoạt động Dài hạn), một cái tên ngầm tiết lộ lý do tại sao Uber lại thực hiện những nỗ lực to lớn đến như vậy để tuyển dụng tài xế. Uber hiểu rằng, một trong những chức năng cốt lõi của nó là phát triển mạng lưới của nền tảng.

Marketing quyết liệt là không có gì mới mẻ, nhưng đối với một nền tảng như Uber, nhiệm vụ này vượt ra ngoài phạm vi đó. Uber phải thu hút

hai nhóm người dùng riêng biệt – tài xế và hành khách – và nó phải cân bằng số lượng của mỗi nhóm để duy trì thế cân bằng giữa cung và cầu.

Khi mới xuất hiện tại San Francisco vào năm 2009, Uber cần tạo ra cái mà trong tài chính gọi là một sàn giao dịch "có tính thanh khoản." Một sàn giao dịch được xem là có tính thanh khoản khi có đủ lượng gối đầu trong cung và cầu để hầu hết các giao dịch có thể được hoàn tất nhanh chóng. Nhưng một nền tảng cũng cần phải duy trì sự cân bằng giữa cả hai bên. Đối với Uber, việc đạt được thế cân bằng này sao cho đúng rất cần thiết. Nếu quá nhiều lái xe tham gia, một số sẽ ngồi không chờ khách. Khi tài xế ngồi không, họ mất tiền. Và nếu họ mất tiền, họ sẽ bỏ Uber. Ngược lại, nếu không có đủ tài xế, hành khách sẽ phải chờ lâu mới có xe, hoặc không bắt được xe. Người tiêu dùng nào không thể trông chờ vào Uber để bắt xe sẽ ít có khả năng sử dụng nó trong tương lai.

Nhiều phương pháp gây tranh cãi của Uber được triển khai nhằm giải quyết thách thức này. Ví dụ, "phương pháp biểu giá linh động" của Uber – cơ chế giá cước tăng khi nhu cầu cao – là một nỗ lực trực tiếp để cân bằng cung, cầu. Biểu giá linh động được thiết kế để tăng số lượng các tài xế sẵn có trên Uber, ngay cả khi nó làm giảm số lượng hành khách có thể chi trả cho dịch vụ. Thay vì giữ giá cước không đổi để rồi phải đối mặt với viễn cảnh thời gian chờ xe dài và có khách không gọi được xe, Uber tăng giá để cân bằng tốt hơn giữa số lượng tài xế với số lượng người đặt xe. Nhiều người tiêu dùng cảm thấy lúng túng trước phương pháp này, nhưng biểu giá linh động có thể rất hữu ích trong việc tạo ra sự tăng trưởng cân bằng mà một nền tảng cần.



Uber – nền tảng giao dịch dịch vụ

Trong hoàn cảnh này, phương pháp "chiến thắng bằng mọi giá" của Uber để thu hút tài xế cũng hợp lý hơn. Công ty đã giành được rất nhiều thành công trong việc đẩy mạnh nhu cầu đối với dịch vụ của mình, nhưng tài xế lại khó tìm hơn nhiều. Dựa trên các dữ liệu tài chính bị rò rỉ, tỷ lệ tài xế/ hành khách ở các thành phố lớn thường ở mức 1/10. Đây là tỷ lệ nhà sản xuất/người tiêu dùng khá phổ biến đối với các sàn giao dịch dịch vụ, chính vì vậy, nhà sản xuất thường là nhóm người dùng mà các công ty "giành giật" nhiều nhất. Nếu Uber không thể thu hút thêm tài xế, nó sẽ không thể hỗ trợ số lượng người tiêu dùng muốn sử dụng dịch vụ ngày

càng đông. Việc thu hút thêm tài xế là chìa khóa để Uber tăng trưởng dài hạn, đây là lý do tại sao công ty luôn quyết liệt trong việc đảm bảo nguồn tài xế bổ sung.

Xâm nhập trái phép vào các mạng lưới để tăng trưởng: Cách Airbnb xây dựng nền tảng của mình từ Craigslist và Hội nghị đảng Dân chủ Mỹ

Mặc dù Uber đã nhận được nhiều tiếng xấu nhưng nó không phải là nền tảng duy nhất cho tay nhúng chàm để phát triển mạng lưới của mình. Airbnb, một sàn giao dịch cho thuê nhà ngắn hạn, có danh tiếng sạch hơn nhiều so với Uber. Airbnb xây dựng thương hiệu của mình xung quanh ý tưởng "cảm giác được thuộc về," bất kể bạn ở đâu. Tính đến năm 2015, trang web của Airbnb tuyên bố rằng nó đem lại "cảm giác được thuộc về ở bất cứ nơi nào trên thế giới" và dòng chữ trên đầu trang chủ của nó là "Chào mừng bạn về nhà" *(Welcome Home)*. Nhưng để có được ngày hôm nay – với giá trị 25,5 tỷ đô la và số vốn huy động đạt gần 2,4 tỷ đô la – công ty đã áp dụng những ngón đòn không mấy trong sạch.

Quay về năm 2010, Airbnb chỉ là một công ty start-up tí hon vừa mới hoàn thành vòng Series A, vòng huy động vốn quan trọng đầu tiên của một công ty. Nó vẫn là một cái tên khiêm tốn trong thị trường cho thuê nhà ngắn hạn trực tuyến, đặc biệt là so với công ty dẫn đầu là Craigslist. Craigslist có lưu lượng truy cập lớn hơn và số nhà cho thuê nhiều hơn Airbnb, nhưng trang web của Airbnb lại cung cấp nhà cho thuê chất lượng cao hơn và hỗ trợ khách hàng tốt hơn. Trong nỗ lực phát triển mạng lưới của mình, Airbnb đã tạo ra một "tính năng tích hợp" không chính thức với Craigslist.

Tính năng này được gọi là "Đăng lên Craigslist" *(Post to Craigslist)*, cho phép bất kỳ chủ nhà nào đã đăng tin cho thuê trên Airbnb đều có thể hiển thị tin đó lên mục liên quan trên Craigslist chỉ với vài cú nhấp chuột. Nhưng thay vì để người xem phản hồi thông qua Craigslist, tin cho thuê trên trang này sẽ đưa họ trở lại Airbnb để đặt phòng. Kết quả là Airbnb đã chuyển hướng rất nhiều người tiêu dùng từ Craigslist sang đặt phòng trên Airbnb.

Đồng thời, công ty mới nổi Airbnb cũng lấy lưu lượng truy cập từ Craigslist, tiếp cận mạng lưới chủ nhà của Craigslist. Nó bị cáo buộc sử dụng nhiều tài khoản Gmail để spam người đăng bài trên Craigslist. Các

email không có vẻ gì là đến từ Airbnb, mà từ một cá nhân đang muốn chia sẻ với người đăng về một trang web cho thuê nhà nghỉ dưỡng khác mà họ nên “kiểm tra.”

Ngoại trừ tên của thành phố nơi có nhà đang được rao cho thuê, phần nội dung của những *email* này gần như giống hệt nhau. Dave Gooden, CEO của LakePlace.com, người điều tra chiến thuật tăng trưởng của Airbnb, đã nhận được bốn*email* như vậy khi ông đăng tin cho thuê nhà để nghỉ mát lên Craigslist trong khoảng thời gian ba tuần. Mỗi *email* đều có nội dung như thế này:

> *Hey,*
>
> *Tôi gửi email cho bạn vì bạn đang sở hữu một trong những căn nhà đẹp nhất trên Craigslist ở [địa danh], và tôi nghĩ là bạn nên giới thiệu nó (miễn phí) trên một trong những trang cho thuê nhà tại [địa danh] lớn nhất Internet, Airbnb. Trang này có 3.000.000 lượt xem một tháng. Hãy xem qua ở đây và đăng tin cho thuê ngay.*

Sau này, khi nói về những hành động này, Airbnb đổ lỗi cho một đội kinh doanh bên ngoài mà công ty ký hợp đồng đã “chơi chiêu” để có được nhà cho thuê thông qua hình thức bán hàng trực tiếp. Mặc dù những chiến thuật này không trái pháp luật nhưng chúng vi phạm các nguyên tắc của Craigslist. Bất chấp tầm phủ sóng tương đối hẹp trên truyền thông xã hội và hiệu quả tối ưu hóa công cụ tìm kiếm chỉ ở mức tạm được, Airbnb đã khai thác mạng lưới sẵn có của Craigslist để tạo tính thanh khoản trên sàn giao dịch riêng của mình. Giống như Uber, Airbnb biết rằng nếu không có khả năng thanh khoản thì tất cả những thứ khác không còn quan trọng, vì vậy công ty sẵn sàng chơi bẩn để nền tảng của nó có thể đi vào hoạt động. Tuy nhiên, chiến lược này không phải là lý do duy nhất cho sự phát triển ngoạn mục ngay từ rất sớm của Airbnb.

Khi Hội nghị đảng Dân chủ Mỹ 2008 thông báo sẽ tới Denver, người đồng sáng lập kiêm CEO của Airbnb Brian Chesky đã nhìn thấy một cơ hội. Đảng Dân chủ đưa ra quyết định vào phút chót là sẽ dời địa điểm của buổi nói chuyện của ông Barack Obama, ứng cử viên tiềm năng cho chức tổng thống, từ Pepsi Center (sức chứa 18.007 người) sang địa điểm ngoài trời rộng hơn của sân vận động Invesco Field, về sau đổi tên thành Sports

Authority Field (sức chứa 76.125 người). Nhưng thành phố không đủ chỗ ở cho 80.000 người tham dự từ nơi khác đến. Chỉ có 28.000 phòng khách sạn còn chỗ. Vấn đề quá hiển nhiên. Và không ai có bất cứ hành động gì để giải quyết nó. Nhưng Chesky biết phải tìm gì. "Chúng tôi tìm đến các sự kiện lớn và nói, "Chúng tôi sẽ đưa ra một giải pháp chuyên nghiệp cho một vấn đề quan trọng," Chesky kể lại. Công ty *start-up* của anh đã đi vào hoạt động một cách hoàn toàn tình cờ vào năm 2007, khi một hội nghị thiết kế quốc tế diễn ra ở San Francisco và không có đủ phòng cho người tham dự. Lúc đó, do đang phải vất vả kiếm sống nên Brian và Joe Gebbia – bạn cùng phòng của anh, cũng là người đồng sáng lập Airbnb – quyết định cho thuê chỗ ngủ trên ba tấm nệm khí cùng với bữa sáng miễn phí trong căn hộ của họ. Họ tạo một trang web đơn giản, và ba người khách tham dự hội nghị đã đồng ý thuê với giá 80 đô la/đêm. Airbnb ra đời. Brian và Joe kiếm được tiền.

Khi hội nghị đến Denver, Airbnb đã sẵn sàng tận dụng cơ hội này. "Vào mùa hè năm 2008, tất cả mọi người đều nói về Barack Obama. Hội nghị Đảng Dân chủ Mỹ sắp diễn ra và họ đã chuyển ông ấy từ Pepsi Center 20.000 chỗ ngồi đến sân vận động bóng đá 80.000 chỗ, nơi đội Denver Broncos chơi," Chesky nói. "Đột nhiên, tất cả các phương tiện truyền thông chính thống đều hỏi, "Chúng ta sẽ ở đâu?" Ý tưởng lóe lên trong đầu, và chúng tôi kiểu "Họ sẽ ở Airbnb! Những người ủng hộ Obama có thể cho những người ủng hộ Obama khác trên toàn thế giới thuê phòng. Đây sẽ là một câu chuyện tuyệt vời." Sự nỗ lực hết mình đã được đền đáp khi truyền thông cả nước đều nói về Airbnb và giải pháp mới lạ cho cuộc khủng hoảng nơi lưu trú.

Như chúng tôi sẽ nói trong chương 8, việc tìm kiếm các mạng lưới khác để khai thác, cho dù chúng tồn tại ở dạng kỹ thuật số hay trong thế giới thực, là một chiến lược then chốt để thu hút người dùng. Sau sự kiện Hội nghị đảng Dân chủ Mỹ, Airbnb bắt đầu có sức hút. Chỉ hai năm sau đó, vào năm 2010, nền tảng có khoảng 125.000 khách đặt phòng qua đêm.

Rô-bốt từ thiện của PayPal

Khá lâu trước khi Airbnb tìm ra cách để khai thác mạng lưới của Craigslist, PayPal đã giải quyết một thách thức tương tự. Năm 1999, PayPal phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ được rót vốn nhiều hơn như X.com và dotBank. Ai cũng chờ xem cái tên nào sẽ

chiến thắng và giành được thị trường thanh toán trực tuyến. Sau khi thất bại với ý tưởng ban đầu về một hệ thống thanh toán ngang hàng *(peer-to-peer)* cho PalmPilots, thiết bị PC cầm tay (còn được gọi là PDA) phổ biến vào cuối những năm 1990 và đầu những năm 2000, PayPal đã quay qua hỗ trợ thanh toán đấu giá trực tuyến. Chiến lược này đồng nghĩa với việc PayPal phải chạy theo người bán trên eBay, sàn giao dịch sản phẩm dựa trên hình thức đấu giá lớn nhất Internet lúc bấy giờ. Luke Nosek, một trong số những người đồng sáng lập của PayPal, Phó chủ tịch phụ trách marketing và chiến lược của công ty, đã nảy ra một ý tưởng. "Những gì chúng tôi cần làm là đi ra ngoài, bắt đầu mua các thứ trên eBay và khăng khăng đòi dùng Paypal để thanh toán," ông nói. "Chúng tôi không cần phải mua mọi đợt đấu giá. Nhiều người đăng bán nhiều món hàng một lúc. Tất cả những gì chúng tôi cần làm để giới thiệu họ với PayPal chỉ là mua một món." Tuy nhiên, Luke vẫn cần một cách nào đó để thuyết phục người bán muốn chấp nhận PayPal. Câu trả lời là "rô-bốt từ thiện" của PayPal.



PayPal - nền tảng thanh toán

PayPal đã xây dựng một con *bot*[15], một kịch bản máy tính tự động quét các phiên đấu giá của eBay. Trước khi đặt giá, con bot sẽ tự giới thiệu mình với người bán bằng cách gửi một email nói rằng nó đang thu gom hàng hóa để quyên góp từ thiện. Nhưng, con bot sẽ nói, nó chỉ có thể trả tiền qua PayPal. Nếu người bán đồng ý, con bot sẽ tự động đặt giá. Tuy nhiên, ngay cả khi con bot không thắng cuộc đấu giá đó thì ít nhất người bán cũng đã biết đến PayPal. Theo Eric M. Jackson, cựu nhân viên marketing của PayPal, rô-bốt từ thiện này đã trở thành “vũ khí bí mật” của công ty. Thậm chí, công ty còn bảo đảm rằng hội Chữ Thập Đỏ có tham gia và sẽ chấp nhận hàng hóa mà rô-bốt từ thiện của PayPal mua. Bộ phận

marketing của PayPal bắt đầu gửi thư giới thiệu dịch vụ tới người bán bằng địa chỉ email của rô-bốt từ thiện robot@paypal.com. Không có gì ngạc nhiên khi đại đa số những người mà rô-bốt liên lạc đều rất vui lòng chấp nhận PayPal.

Làm hay chết

Ngoài những chiến thuật gây tranh cãi nói trên, nhiều nền tảng cũng sử dụng những kênh tiếp thị truyền thống hơn.

Thoả thuận mua lưu lượng giữa eBay với AOL – công ty về sau thống trị thị trường dịch vụ Internet ở Mỹ – là một phần trọng yếu trong thành công của eBay trước những đối thủ khác cũng bán hàng theo hình thức đấu giá như Amazon và Yahoo!

Cho dù một nền tảng sử dụng mánh khóe, chiêu trò hay phương pháp ít gây tranh cãi hơn thì điểm cốt lõi ở đây vẫn là, đối với các nền tảng, việc xây dựng khả năng thanh khoản là một kế hoạch mang tính sống còn. Điều này đặc biệt đúng trong những giai đoạn đầu của một nền tảng, khi mạng lưới của nó vẫn chưa đạt được mức thanh khoản tối thiểu, và vòng hồi tiếp tích cực của hiệu ứng mạng vẫn chưa được khởi động. Nếu không có một mạng lưới lớn, nền tảng không cung cấp được nhiều giá trị. Không có điểm thưởng cho việc chơi đẹp.

KẾT NỐI TƯƠNG THÍCH

Khi đã có nhiều người dùng trên một nền tảng, bạn cần biết mình sẽ kết nối họ như thế nào. Đây là bước kết nối tương thích. Bạn cần có khả năng kết nối đúng nhà sản xuất với đúng người tiêu dùng để tạo điều kiện cho các hoạt động trao đổi. Điều này rất dễ nếu bạn chỉ có vài trăm hoặc vài nghìn người dùng. Nhưng khi mạng lưới phát triển, nhiệm vụ trở nên phức tạp hơn theo cấp số nhân. Nếu hệ thống không có khả năng mở rộng và kết nối tương thích, một nền tảng sẽ không thể kết nối người tiêu dùng và nhà sản xuất một cách hiệu quả. Nền tảng càng hiệu quả trong việc kết nối đúng đối tượng người dùng với nhau thì hiệu ứng mạng càng mạnh và nó càng kích hoạt được nhiều giao dịch – điều này tất nhiên sẽ mang lại nhiều giá trị và nhiều lợi nhuận hơn.

Thông thường, bước xây dựng một hệ thống kết nối tương thích liên quan đến việc sử dụng dữ liệu để xác định đặc điểm chính nào của sản

phẩm sẽ quan trọng với từng nhóm người dùng. Sau đó, bạn phải xây dựng hệ thống kết nối tương thích phù hợp để thu thập và sử dụng dữ liệu này, làm sao để kết nối người dùng hiệu quả nhất có thể. Như chúng tôi sẽ trình bày ở phần tiếp theo, việc này bao gồm mọi thứ, từ xây dựng hệ thống kết nối tương thích tự động bằng thuật toán cho đến thiết kế các khả năng tìm kiếm và khám phá thân thiện với người dùng.

Nhân viên bán hàng di động

Mặc dù người ta đã tốn rất nhiều giấy mực cho những chiến thuật *marketing* và cơ chế biểu giá linh động gây tranh cãi của Uber, nhưng ma thuật thực sự nằm ở trung tâm của nền tảng thì lại bị bỏ qua. Thứ bụi thần kỳ ở đây chính là thuật toán kết nối tương thích tự động của Uber.

Có một lý do chính đáng giải thích cho việc người ta không quan tâm nhiều đến phần quan trọng này của nền tảng. Đối với cả tài xế và hành khách, nó gần như vô hình. Là người tiêu dùng, bạn chỉ cần nhấn nút và vài giây sau, bạn được thông báo rằng tài xế đang trên đường đến đón bạn. Nếu bạn là tài xế, quá trình này cũng diễn ra tự động tương tự.

Hệ thống gửi cho bạn một yêu cầu chuyến đi, và khi bạn chấp nhận nó, bạn sẽ phải đến đón một hành khách. Uber làm gì đằng sau hậu trường không quan trọng đối với người dùng ở hai phía của giao dịch, nhưng đó lại là chìa khóa mở ra cả vương quốc. Đây là một dấu hiệu phổ biến của việc kết nối tương thích hiệu quả. Nếu nó hoạt động tốt, người dùng sẽ thấy chuyện đó là đương nhiên do quá trình diễn ra quá suôn sẻ và không đòi hỏi họ phải suy nghĩ nhiều.

Uber làm điều đó như thế nào? Trước tiên, chúng ta cần xem xét một vấn đề liên quan. Hãy tưởng tượng một tờ giấy với 10.000 chấm nằm rải rác trên bề mặt của nó. Nếu bạn vẽ một đường thẳng đi qua mọi dấu chấm, thì con đường ngắn nhất có thể để kết nối tất cả các dấu chấm là gì? Đây là bài toán nhân viên bán hàng di động, một trong những bài toán tối ưu hóa được nghiên cứu nhiều nhất trong toán học, và nó có rất nhiều ứng dụng. Nhưng trong bối cảnh của một mạng lưới vận tải, Travis Kalanick, người sáng lập kiêm CEO của Uber, đã sớm nhìn ra tính hữu dụng của nó. Kalanick nói, "Chúng tôi có 100 chiếc xe ngoài kia và người cần đi xe thì rải rác khắp thành phố. Mỗi chiếc xe đều phải giải bài toán nhân viên bán hàng di động của riêng nó." Thuật toán của Uber sử dụng trình theo dõi vị trí để cố gắng chọn đúng tài xế hiệu quả nhất và gửi yêu cầu.

Đây là một vấn đề đã xuất hiện từ lâu trong ngành taxi. Điều phối viên được giao nhiệm vụ cố gắng sử dụng hiệu quả nhất các tài nguyên hạn chế của công ty. Nhưng đối với Uber, vấn đề này thậm chí còn cấp thiết hơn. Nếu một công ty taxi không sử dụng tài nguyên của mình một cách tối ưu, nó có thể bị lỗ ở vài chuyến tăng cường và mất đi một ít doanh thu, nhưng tài xế của nó không thể từ chối những lộ trình không tối ưu. Tuy nhiên, nếu Uber không kết nối tương thích giữa tài xế với hành khách của nó một cách hiệu quả, công ty không chỉ mất tiền mà tài xế còn có khả năng rời bỏ nền tảng, rất có thể là để chuyển sang mạng lưới của một đối thủ khác.

Quy mô của Uber chỉ càng làm vấn đề này nghiêm trọng hơn. Một điều phối viên taxi làm việc không hiệu quả chỉ gây ra tác động hạn chế. Nhưng nếu bạn đang cố gắng quản lý hàng nghìn hoặc thậm chí hàng triệu giao dịch đồng thời ở hàng trăm thành phố, thì chỉ cần một chút kém hiệu quả trong việc kết nối tương thích giữa tài xế và hành khách cũng có thể trở thành ranh giới giữa việc hoàn toàn thống trị thị trường và việc bị văng khỏi ngành.

Chọn lọc cộng tác

Uber không phải là công ty duy nhất đối mặt với thách thức kết nối tương thích đầy khó khăn. Amazon cũng gặp vấn đề hóc búa tương tự: làm thế nào để kết hợp người dùng với các sản phẩm mà có thể họ muốn mua giữa hàng trăm nghìn mặt hàng. Bài toán này thậm chí còn khó hơn do có Amazon Marketplace, một nền tảng cho phép các bên thứ ba bán hàng trên Amazon. Những người bán từ bên thứ ba này tạo tin rao bán các mặt hàng của họ, có nghĩa là Amazon không thể xác định trước các mặt hàng có liên quan dựa trên tồn kho của nó. Thay vào đó, Amazon đã áp dụng phương pháp chọn lọc cộng tác, một quy trình xem xét hành vi cá nhân của các nhóm đông người để xác định các mẫu phổ biến. Quy trình này là nguồn gốc của tính năng "Khách hàng mua sản phẩm này cũng mua" nổi tiếng của Amazon. Thuật toán đằng sau tính năng này sử dụng dữ liệu về các sản phẩm mà khách hàng thường mua cùng nhau (như hai cuốn sách của cùng một tác giả hoặc pin kèm theo thiết bị điều khiển từ xa) để thiết lập một danh sách các sản phẩm có liên quan.

Cả tính năng sản phẩm liên quan của Amazon và kết nối tương thích tự động của Uber đều sử dụng dữ liệu để đảm bảo đúng người tiêu dùng có thể tìm thấy đúng nhà sản xuất. Cả hai nền tảng đều có lượng người dùng

rất lớn, nghĩa là họ đã thành công trong việc tạo khả năng thanh khoản. Nhưng tất cả khả năng thanh khoản trên thế giới cũng sẽ không quan trọng nếu bạn không thể kết nối đúng người tiêu dùng với đúng nhà sản xuất. Nếu không có kết nối tương thích, người dùng của bạn sẽ phải mò kim đáy bể. Một phần công việc của nền tảng là đảm bảo khách hàng có thể dễ dàng tìm thấy cây kim đó. Để làm điều này trên quy mô lớn, bạn phải biết sử dụng dữ liệu thông minh.

Tại sao YouTube thay đổi phương pháp đo lường mức độ thành công

Đối với YouTube, tháng 3 năm 2012 là một trong những tháng đau thương nhất trong lịch sử. Cũng giống như Google Search là một đế chế được xây dựng trên các liên kết *(link)*, YouTube được xây dựng trên những cú nhấp chuột (click). Trong một thời gian dài, YouTube coi trọng lần nhấp chuột ("số lượt xem") hơn tất cả những chỉ số khác, xem nó là đại diện cho tính phổ biến và chất lượng. Tương tự, người dùng YouTube không xem số lần nhấp chuột như một chỉ số ảo. Vì số lượt xem được sử dụng để xác định tỷ lệ quảng cáo nên nó chính là tiền. Nhưng vào ngày 15 tháng 3 năm 2012, số lượt xem của YouTube giảm 20% trong một ngày – có chủ ý. Chuyện gì đã xảy ra? YouTube đã quyết định thay đổi phương pháp đo lường mức độ thành công. Nó không sử dụng số lần nhấp chuột nữa, thay vào đó là mức độ tương tác.



YouTube - nền tảng nội dung

Đối với YouTube, làm thế nào để kết nối tương thích người xem với video là một bài toán quan trọng. Mỗi phút, người dùng tải lên YouTube hơn 300 giờ video. Nền tảng này lưu trữ hàng tỷ video. Nội dung của nó bao gồm tất tần tật mọi thứ, từ video về mèo và các bài hát nhại lại cho đến toàn bộ các khóa học đại học, các cuộc tranh luận chính trị hoặc (quan trọng nhất) video mới nhất của Justin Bieber. Khối lượng nội dung trên YouTube nhiều hơn tất cả những gì bạn từng xem từ bé đến giờ, nhưng chỉ có một phần nhỏ trong đó phù hợp với bạn. "Chúng tôi tin rằng đối với tất cả mọi người trên trái đất, số thứ họ muốn xem trên YouTube tổng cộng

chỉ khoảng 100 giờ," Cristos Goodrow, Giám đốc kỹ thuật tìm kiếm và khám phá của YouTube cho biết. "Bí quyết ở đây là giúp bạn tìm ra nó."

Trước khi sự thay đổi nói trên được thực hiện, thuật toán kết nối tương thích của YouTube đã được tối ưu hóa để kích thích bạn nhấp chuột nhiều hơn. Một bài đăng trên trang blog chính thức của công ty viết, "Các tính năng khám phá *video* của chúng tôi trước đây được thiết kế để thu hút lượt xem. Cách này nhằm khen thưởng những *video* thành công trong việc thu hút số lần nhấp chuột, thay vì những *video* thực sự khiến người xem tham gia tương tác. (Hình đại diện là khe ngực phụ nữ, có ai từng gặp chưa?)." Hệ thống này thường dẫn đến việc người dùng nhấp chuột vào vài *video* rồi mới tìm thấy cái họ đang tìm. Người dùng thường xuyên lướt từ *video* này sang *video* khác mà không xem hết bất kỳ *video* nào. Theo Goodrow, số lần nhấp chuột không phải là thước đo tốt cho chất lượng của một lần kết nối tương thích. "Chúng tôi nhận ra rằng nếu chúng tôi khiến người xem nhấp chuột nhiều lần như vậy thì dường như đó không phải là con số ước tính tốt cho số tiền mà họ kiếm được từ YouTube." Vì vậy, YouTube đã quyết định chuyển sự ưu tiên từ số lần nhấp chuột sang thời lượng xem *video*. Theo công ty, mục tiêu là "tăng thời gian mà người xem sẽ dành để xem *video* trên YouTube, không chỉ ở lần xem tiếp theo, mà cả những lần xem sau đó."

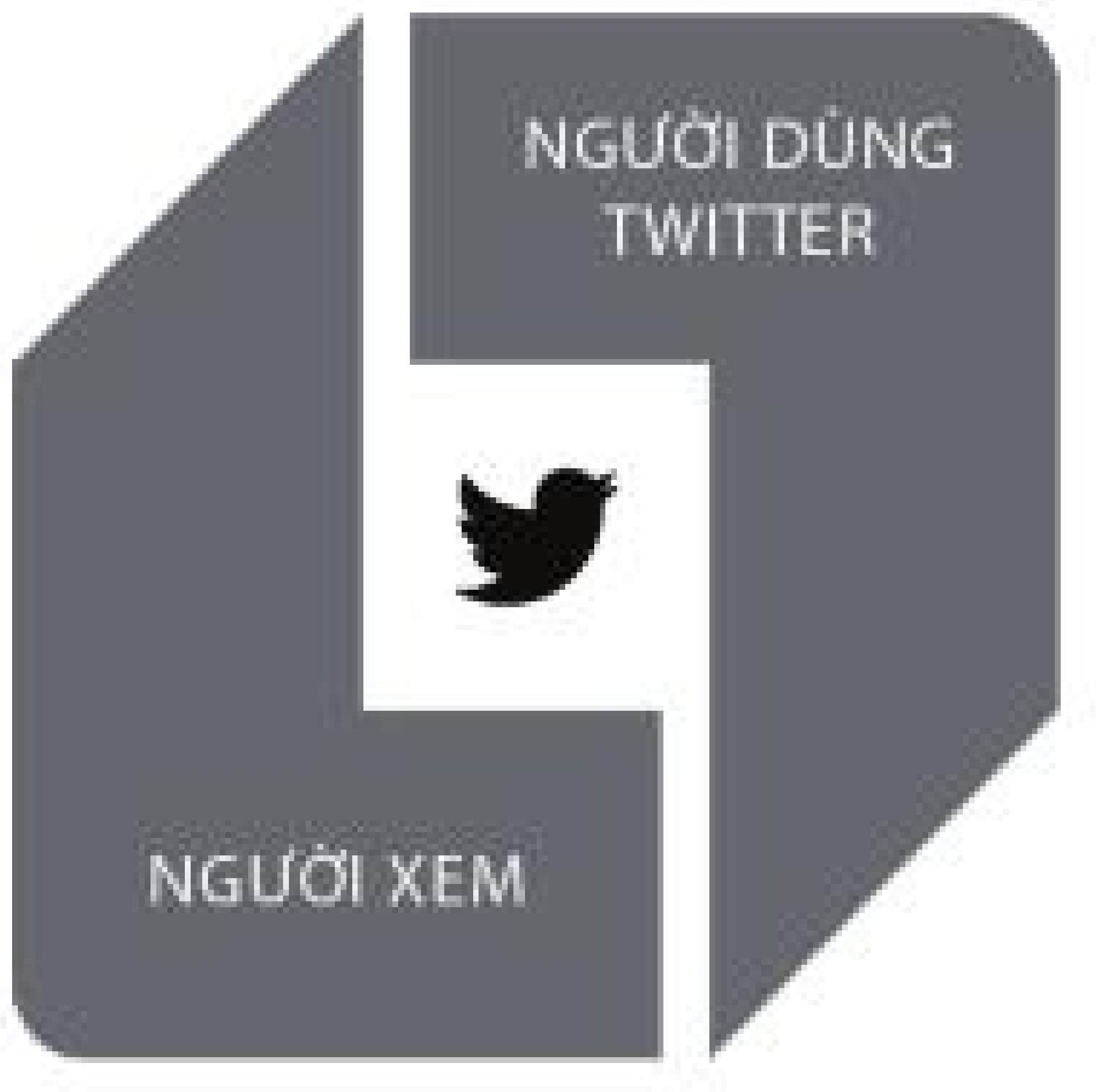
Vì vậy, vào ngày 15 tháng 3 năm 2012, YouTube thay đổi thuật toán. Giờ đây, thời gian xem – chứ không chỉ số lượt xem – là yếu tố quyết định cho hệ thống kết nối tương thích của nó. Không có gì bất ngờ, điều này làm cho nhiều người sản xuất nội dung thất vọng, vì họ vốn đã quen với việc tối ưu hóa *video* của mình để tận dụng hệ thống cũ, nơi họ sẽ được trả tiền dựa trên số lần nhấp chuột ngay cả khi người dùng không ở lại lâu. Hệ thống này khiến nhiều người sản xuất nội dung "chơi chiêu," chẳng hạn như đặt hình đại diện của *video* thành hình ảnh của sự kiện mà có thể người dùng đang tìm kiếm (ví dụ một sự kiện thể thao mới diễn ra). Nhưng khi người dùng nhấp chuột vào *video*, nội dung lại là ai đó đang nói về sự kiện thay vì những cảnh quay tại sự kiện đó. Là người dùng thường xuyên của YouTube trong những ngày đầu, chúng tôi có thể chứng thực cảm giác vô cùng bực bội khi gặp phải chuyện này. May mắn thay, YouTube cũng nhận thấy như vậy. Trong hệ thống mới, những *video* gây hiểu lầm này sẽ bị chôn vùi trong núi kết quả tìm kiếm, vì người dùng thường không xem

chúng lâu. Cuối cùng, người xem có được trải nghiệm tốt hơn, còn người sản xuất nội dung được khuyến khích tải lên nội dung chất lượng hơn.

Đặt ra nguyên tắc và tiêu chuẩn

Twitter là nơi nổi tiếng ồn ào. Với hơn 300 triệu người dùng đang hoạt động và hàng trăm triệu người xem tweet mỗi tháng, không ai có thể theo kịp mọi thứ đang diễn ra trên nền tảng. Có một lý do chính đáng cho điều này: Twitter muốn nền tảng là nơi cập nhật mọi thông tin của thế giới trong thời gian thực. Như trang chủ của nó tuyên bố, bạn truy cập Twitter để "xem điều gì đang xảy ra ngay lúc này."

Tính đến tháng 11 năm 2015, có hơn 600 triệu tweet được gửi đi mỗi ngày. Tức là gần 10.000 tweet mỗi giây. Và con số này đang tăng lên từng ngày. Trong khoảng thời gian bạn đọc câu này, hàng chục nghìn tweet mới sẽ được đăng. Nguồn cấp dữ liệu (data feed) thô của Twitter đôi khi được ví von (một cách hợp lý) là trạm cứu hỏa thông tin. Không ai có thể theo kịp toàn bộ hoạt động đó. Nhưng nếu bạn là Twitter, bạn phải theo kịp. Giống như mọi nền tảng khác, Twitter phải quản lý hành vi của người dùng. Nhưng làm thế nào để bạn kiểm soát hành vi của hàng trăm triệu người, trong đó đại đa số bạn sẽ không bao giờ gặp trực tiếp? Chà, bạn không thể đâu. Nhưng bạn có thể thiết lập các nguyên tắc và tiêu chuẩn, hầu hết người dùng sẽ tự nguyện tuân thủ. Bạn cũng có thể tạo ra các hệ thống phát hiện và hình phạt để ngăn chặn những ai không tuân thủ. Các nguyên tắc và tiêu chuẩn này là một phần thiết yếu để các nền tảng có thể quản lý những cộng đồng người dùng lớn và về bản chất là không thể quản lý được.



Twitter - nền tảng nội dung

Trong số những tiêu chuẩn này, có một số do công ty đưa ra, như các đề xuất của Twitter về những phương pháp tối ưu nội dung *tweet*, bao gồm hướng dẫn về cách sử dụng chức năng @reply của nó và cách theo dõi *(follow)* người dùng khác sao cho đúng. Các tiêu chuẩn khác mang tính ngầm hiểu hơn và do cộng đồng đặt ra, chẳng hạn như không tải *tweet* với *hashtag*, hoặc ý tưởng rằng bạn nên đăng các tweet hữu ích cho người xem chứ không chỉ cho mình bạn.

Một số nguyên tắc cũng rõ ràng và được mã hóa cứng vào phần mềm, bao gồm giới hạn 140 ký tự nổi tiếng đối với độ dài của tweet. Hạn chế này bắt nguồn từ độ dài tối đa 160 ký tự của tin nhắn SMS - cách bạn tạo tweet khi Twitter mới ra mắt vào năm 2006. Tuy nhiên, ngay cả khi công nghệ của nền tảng phát triển vượt quá giới hạn đó, Twitter vẫn chọn giữ lại giới hạn 140 ký tự. Tại sao? Vì những tin nhắn ngắn đã trở thành một phần bản sắc của nền tảng này. Tweet dễ soạn và dễ đọc dễ hiểu hơn, tin nhắn ngắn hơn giúp phân biệt Twitter với các nền tảng tiểu blog *(microblogging)* khác. Nếu muốn nói dài hơn, bạn có thể viết ở chỗ khác. Người dùng Twitter không có thời gian cho điều đó. Twitter sinh ra để dành cho những gì đang xảy ra *ngay bây giờ*.

Việc áp đặt giới hạn ký tự của tweet này là một phần quan trọng trong cách công ty xây dựng và thực hiện tuyên bố giá trị của mình. Thực ra giới hạn đã được nới ra đôi chút qua thời gian. Các ký tự trong liên kết HTTP không còn bị tính vào tổng số 140 ký tự và nền tảng đã thêm nhiều tính năng khác, chẳng hạn như khả năng trích dẫn tweet khác mà không phải hy sinh những ký tự quý giá. Bạn cũng có thể thêm tất cả các loại nội dung đa phương tiện vào tweet, việc mà bạn không thể làm khi mới có Twitter. Nhưng bất chấp tất cả những thay đổi này, nguyên tắc nền tảng vẫn giữ nguyên. Tweet nên ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. Chúng nên cho bạn biết những gì đang xảy ra ngay bây giờ.

Thị trường của Twitter

Để quản lý cộng đồng khổng lồ này, Twitter có một loạt các quy tắc khác chi phối mọi thứ, từ những vấn đề hiển nhiên như spam đến những vấn đề ít khi xảy ra hơn như đầu cơ tên người dùng (*username squatting* - chiếm giữ một tên người dùng có tiềm năng trở nên phổ biến để bán lại nhằm trục lợi) hoặc mạo danh. Danh tính là một vấn đề quan trọng trên Twitter. Trong một nền tảng nơi người ta chỉ chờ xem mọi người có gì để nói không, thì việc bạn có thể nói gì và ai có thể nói là những vấn đề quan trọng mà Twitter phải cân nhắc.

Như bộ hướng dẫn của Twitter đã nói, những nguyên tắc này không phải là bất di bất dịch. Chúng thay đổi và phát triển theo thời gian, giống như nền tảng. Cộng đồng các nhà phát triển của Twitter là khu vực chịu ảnh hưởng lớn từ sự thay đổi này. Từ lâu, các nhà phát triển đã có một mối quan hệ không thoải mái với Twitter – mặc dù, công bằng mà nói thì tình

trạng này cũng xảy ra với Facebook, đối thủ của nó. Tuy nhiên, Twitter đã có rất nhiều thành công trong việc phát triển cộng đồng nhà phát triển của mình. Hiện nay, mỗi ngày Twitter xử lý hàng triệu yêu cầu từ các ứng dụng bên ngoài thông qua API (*Application Programming Interface* – giao diện lập trình ứng dụng) của nó. Những lượt gọi API (*API call*) này lấy thông tin từ Twitter mà người dùng của ứng dụng khác đã cấp cho nó quyền truy cập, bao gồm thông tin đăng nhập, danh sách liên hệ và tweet.

Việc xử lý tất cả các cuộc gọi API miễn phí này đều tốn tiền của Twitter, vì vậy công ty cần phải chắc chắn rằng các ứng dụng bên ngoài này hoạt động theo cách không gây bất lợi cho nền tảng. Việc thiết lập hệ thống nguyên tắc và tiêu chuẩn cho cộng đồng này là một nhiệm vụ độc nhất vô nhị, Ryan Sarver hiểu rất rõ điều đó. Sarver hiện đang là đối tác tại công ty vốn mạo hiểm Redpoint Ventures. Trước đây, ông từng là Giám đốc nền tảng tại Twitter, quản lý cộng đồng phát triển đang lớn mạnh nhanh chóng của nó. "Trên Twitter, chúng tôi làm việc với ba hay bốn triệu trang web khác nhau, và có thể là một triệu nhà phát triển khác nhau," Sarver nói. "Nó là một hệ sinh thái khổng lồ nơi bạn chỉ gặp một phần rất nhỏ những người ở đó. Vì vậy, công việc của chúng tôi là thiết lập một chính sách để mọi người biết giới hạn nằm ở đâu và họ được kỳ vọng sẽ hành xử như thế nào."

Sarver làm việc tại Twitter từ 2009 đến 2013, một giai đoạn then chốt trong quá trình phát triển của công ty. Ông đã ở đó ngay khi Twitter tiến ra thị trường chính thống và rời đi ngay trước khi công ty cổ phần hóa ra công chúng. "Cái cách tôi thường dùng để nói về chuyện đó với nhóm của chúng tôi tại Twitter là, chúng ta là thị trưởng của một thị trấn," Sarver kể. "Công việc của chúng ta là thiết lập cả động cơ lẫn rào cản để tạo ra hành vi tốt nhất, kết quả tốt nhất, từ một nhóm người mà bạn sẽ không bao giờ gặp." Quả thực, ông đã xây dựng chính sách công khai cho cộng đồng các nhà phát triển của Twitter.

Thái độ này phổ biến đến mức đáng ngạc nhiên giữa những người từng có thời gian lãnh đạo các nền tảng. Trên thực tế, đó chính là một lý do then chốt khiến Mark Zuckerberg thuê Sheryl Sandberg làm Giám đốc điều hành của Facebook. Zuckerberg nói: "Chúng tôi đã dành rất nhiều thời gian để nói về kinh nghiệm của bà ấy trong chính phủ.Theo nhiều cách, Facebook giống như một chính phủ hơn là một công ty truyền thống.

Chúng tôi có một cộng đồng rất đông đảo, và hơn các công ty công nghệ khác ở chỗ chúng tôi đang thực sự xây dựng các chính sách."

Sarver đồng tình với quan điểm trên. "Tôi bắt tay vào việc mà chưa từng có kinh nghiệm xây dựng bất cứ chính sách thực tế nào trước đó, và tôi chưa bao giờ nhận ra chính sách quan trọng đến mức nào. Nó đã trở thành một phần có tác động cực kỳ to lớn trong thời đại của chúng ta." Trên thực tế, công việc của Sarver chính là làm thị trưởng cộng đồng các nhà phát triển của Twitter. Và như ở bất kỳ thị trấn nào, các chỉ thị của thị trưởng có thể thay đổi khi thị trấn đổi thay và phát triển.

Twitter đã trở thành một công ty kinh doanh như thế nào

Cái công ty Twitter đang xử lý hàng triệu lượt gọi API hiện nay không phải là nền tảng Twitter của những ngày đầu thành lập. Trong nhiều năm, Twitter thậm chí còn không có một ứng dụng di động chính thức nào, do đó, các ứng dụng của bên thứ ba đóng vai trò quan trọng trong thành công ban đầu của Twitter. "Nền tảng phát triển là thứ cho phép mọi người phát triển khách hàng cho điện thoại di động, máy tính để bàn và Linux. Họ đã tạo ra các phiên bản web khác nhau và vô số cách khác để mọi người có thể kết nối với Twitter," Sarver giải thích. "Nó cho phép Twitter hiện diện gần gũi hơn trong cuộc sống của người dùng, bởi vì giờ đây họ ở đâu, Twitter ở đó. Vì vậy, nếu thiết bị di động đang phát triển mạnh mẽ mà Twitter không có tài nguyên để xây dựng một ứng dụng di động thì đã có các nhà phát triển bên thứ ba khác xây dựng những ứng dụng di động này. Còn nếu Twitter không hiện diện trên một loại thiết bị di động nào đó vào thời điểm đó, tôi nghĩ chúng tôi sẽ mất rất nhiều người dùng trong những ngày đầu."

Trong những ngày đầu hoạt động, Twitter đã áp dụng quan điểm "hãy để trăm hoa đua nở" đối với cộng đồng các nhà phát triển của nó. Những nhà phát triển này có thể cung cấp nhiều tính năng mà bản thân Twitter không có tài nguyên để xây dựng. Tuy nhiên, khi nền tảng phát triển và nguồn lực của công ty mở rộng, phương pháp này bộc lộ rõ một nhược điểm: Twitter có rất ít quyền kiểm soát đối với cách người dùng của nó trải nghiệm nền tảng. Khi Sarver bắt đầu nhận chức ở Twitter, đối với đa số người dùng thì cộng đồng các nhà phát triển chính là Twitter. "Nếu bạn còn nhớ những ngày đầu của nền tảng Twitter, nó chủ yếu phục vụ ứng dụng của bên thứ ba," Sarver nói. "Twitter chỉ là một trang web và tin nhắn SMS, nó hầu như không thể cập nhật mỗi ngày." Nhưng khi nền tảng phát triển,

Twitter bắt đầu kiểm soát cộng đồng phát triển của mình nhiều hơn, đặc biệt là đối với các ứng dụng Twitter không chính thức. Đây là những ứng dụng kết nối bạn với Twitter nhưng không được tạo bởi nền tảng.

Thực tế, Twitter những ngày đầu chủ yếu cung cấp công nghệ cơ bản mà các nhà phát triển khác sử dụng để xây dựng trải nghiệm người dùng. Như Fred Wilson, nhà đầu tư của Twitter, đồng thời là nhà đầu tư mạo hiểm xuất chúng đã nói, "Ban đầu, phần lớn công việc trên nền tảng Twitter là khắc phục những lỗ hổng trong sản phẩm Twitter." Thay vì xây dựng hoạt động kinh doanh mới, bổ sung trên Twitter, các nhà phát triển này chỉ đơn giản là bít các lỗ hổng trong trải nghiệm cốt lõi mà Twitter chưa khắc phục được. Mặc dù cơ chế này giúp Twitter phát triển nhưng nó cũng ngăn cản nền tảng phát triển thành một công ty kinh doanh thực sự.

Các nhà phát triển làm việc trên API của Twitter kiếm tiền bằng cách bán phần mềm – các ứng dụng Twitter phổ biến thường được bán với giá vài đô la trên App Store. Nhưng bản thân Twitter vẫn miễn phí. Nó không tính phí khi các nhà phát triển truy cập vào API của mình và không tính phí khi người dùng đăng hoặc xem *tweet*.

Không có quyền kiểm soát trải nghiệm Twitter cốt lõi, công ty hầu như không thể làm gì để cải thiện nền tảng, khả năng kiếm tiền thậm chí còn ít hơn nữa. Nó cũng phải đối mặt với mối đe dọa từ các công ty đang cố gắng chiếm lấy trải nghiệm Twitter cốt lõi, như UberMedia của Bill Gross. Gross đã mua một số ứng dụng Twitter hàng đầu và hợp nhất chúng về một nhà, có lúc đã kiểm soát tới 20% số lượng tweet mỗi ngày. Trước nguy cơ mất quyền kiểm soát mạng của mình và nhu cầu phải kiếm tiền, Twitter đã tăng cường kiểm soát ứng dụng Twitter của bên thứ ba. Đầu tiên, vào năm 2010, nó mua Tweetie, một trong những ứng dụng Twitter phổ biến nhất tại thời điểm đó, và giới thiệu lại Tweetie như Twitter dành cho iPhone. Nó cũng phát hành một ứng dụng Twitter cho BlackBerry. Twitter không còn là một trang web đơn giản – giờ đây, nền tảng hiện đã sở hữu những ứng dụng di động chính thức đầu tiên.

Không lâu sau đó, Twitter siết chặt việc quản lý cộng đồng các nhà phát triển của mình. Viết trên diễn đàn nhà phát triển của Twitter vào tháng 3 năm 2011, Sarver đặc biệt thẳng thắn về định hướng mới Twitter, "Các nhà phát triển nói với chúng tôi rằng, họ muốn chúng tôi hướng dẫn thêm về những cơ hội tốt nhất để xây dựng trên Twitter. Cụ thể hơn, các nhà phát

triển hỏi chúng tôi xem họ có nên xây dựng các ứng dụng bắt chước hoặc tái tạo trải nghiệm người dùng của Twitter chính thống hay không. Câu trả lời là không." Thông báo này được đưa ra một tháng sau khi vài ứng dụng Twitter thuộc quyền sở hữu của UberMedia tạm thời ngừng hoạt động. Tại sao? Bởi vì Twitter không cho chúng truy cập vào API Twitter nữa. Thông điệp gửi tới cộng đồng các nhà phát triển rất rõ ràng: Cảm ơn sự giúp đỡ của bạn, nhưng chúng tôi sẽ tiếp quản từ đây.

Các nhà phát triển vẫn được hoan nghênh xây dựng ứng dụng trên API của Twitter, nhưng chỉ khi họ làm điều đó để bổ sung cho trải nghiệm cốt lõi của Twitter. Như Dick Costolo, người sau này trở thành CEO của Twitter, tuyên bố "Các bạn sẽ thấy rằng, với tư cách là một nền tảng, việc chúng tôi tích cực làm ngày càng nhiều hơn đó là cho phép các bên thứ ba xây dựng cho *Twitter* [in nghiêng để nhấn mạnh thêm]." Thay vì cố gắng xây dựng các ứng dụng Twitter bên thứ ba, thực chất cũng *chính là* Twitter và sở hữu trải nghiệm cốt lõi của nền tảng, các nhà phát triển chỉ được phép tăng thêm giá trị cho nền tảng bằng cách tạo ra những trải nghiệm mới và không thực sự thiết yếu. Qua đó, Twitter đã làm rõ rằng, chỉ mình nó có quyền sở hữu giao dịch cốt lõi trên nền tảng của mình, và nó đã thiết lập những nguyên tắc và tiêu chuẩn xung quanh trải nghiệm người dùng trong nền tảng.

Tương lai của Twitter

Những quyết định này tuy khó khăn nhưng rất cần thiết để giúp Twitter mở rộng quy mô và kiếm tiền từ nền tảng. Việc cân bằng các lợi ích của nhà sản xuất, người tiêu dùng và nền tảng luôn là một nhiệm vụ không dễ dàng. Đôi khi, nền tảng cần đưa ra những quyết định mà một số người dùng của nó không hề biết. Trong thực tế, Twitter đã làm như vậy vào năm 2015. Bất chấp doanh thu ngày càng tăng, mạng lưới của Twitter đã bị ì trệ ở mức 300 triệu người dùng hàng tháng. Nhiều người bắt đầu đặt câu hỏi về giá trị của Twitter và công ty đã thất bại nặng nề trên Phố Wall. Mặc dù từ lâu đến nay, Twitter phục vụ những người dùng trung thành nhưng nền tảng này vẫn rất khó hiểu đối với hầu hết người dùng.

Twitter có thể là một nơi lạnh lẽo. Tin rác chiếm đa số và chôn vùi những tin có ích. Bạn có thể *tweet* những người có ảnh hưởng, nhưng nhiều khả năng họ không bao giờ trả lời vì họ bị ngập trong vô số *tweet*. Người ta có thể theo dõi bạn rồi bỏ theo dõi ngay sau đó chỉ vì họ đang

“câu *follower*.” Nhiều người sẽ nói rằng họ không “hiểu” Twitter. “Tại sao tôi cần *tweet*?” Hầu hết người dùng mới đều hỏi câu này. Việc một người chỉ thử dùng Twitter cho biết rất phổ biến, họ nhất thời không hiểu mình đang làm gì trên nền tảng này và sẽ không bao giờ quay lại. Không có gì bất ngờ, Twitter đã và đang gặp vấn đề với việc giữ chân người dùng. Theo một báo cáo của *Wall Street Journal* vào tháng 5 năm 2014, số người dùng đăng ký vào năm 2012 vẫn đang sử dụng nền tảng này chỉ chưa đến 11%. Từ đó đến nay, những con số này không khá hơn chút nào; tổng số người dùng của Twitter vẫn giữ nguyên hoặc thậm chí có khả năng giảm xuống, tùy thuộc vào cách bạn đo lường số người dùng đang hoạt động.

Một phần nguyên nhân của tình trạng này xuất phát từ một cuộc khủng hoảng danh tính mà mãi đến gần đây, bản thân Twitter mới giải quyết được. Một số người sáng lập của Twitter, trong đó có CEO Jack Dorsey mới được thuê lại cách đây không lâu, đã xem Twitter như một cách để kết nối với bạn bè. Theo quan điểm này thì cũng giống như Facebook, về cơ bản Twitter là một mạng xã hội. Ev Williams, một đồng sáng lập và giờ là cựu CEO, lại nghĩ khác: Twitter là để tìm hiểu điều gì đang xảy ra ngay bây giờ. Nhà báo công nghệ Nick Bilton, tác giả cuốn sách *Hatching Twitter* (Thai nghén Twitter) nói chi tiết về nguồn gốc và sự phát triển như vũ bão của công ty, Dorsey xem Twitter như “một cách để nói về những gì đang xảy ra với *anh ta*.” Nhưng Williams lại thấy nó như “một cách để xem những gì đang xảy ra trên thế giới.”

Phải mất một thời gian dài Twitter mới giải quyết được xung đột này, với kết quả là nền tảng đi theo tầm nhìn của Williams. Twitter không phải là mạng xã hội như Facebook. Nó là một nền tảng nội dung. Bill Gurley, đối tác tại công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu Benchmark, đồng ý với quan điểm này. “Facebook là một mạng truyền thông kết nối giữa vài người dùng với nhau, nó được thiết kế để chia sẻ thông tin và các sự kiện trong cuộc sống với bạn bè. Trong khi đó, Twitter là một mạng truyền phát thông tin kết nối một người với nhiều người. Cách duy nhất để phép thuật xảy ra trên Facebook là thông qua sự có đi có lại: tôi kết bạn với bạn và bạn kết bạn với tôi – sau đó thông tin mới lưu thông. Nhưng trên Twitter, tôi có thể nhận được gì đó từ việc theo dõi Shaquille O’Neal, người không có nghĩa vụ xã hội phải theo dõi lại tôi.” Thêm vào đó, nếu Twitter là để tìm hiểu những gì đang xảy ra, bạn không cần phải tweet để sử dụng nó. “Sức mạnh

của nền tảng khám phá này không chỉ nằm ở bản thân các tweet, cũng không đơn giản nằm ở việc tất cả từng người dùng đều có khả năng tweet," Gurley nói. Nói cách khác, Twitter giống Twitch hay YouTube hơn Facebook. Bạn đến đó để xem nội dung thay vì giao tiếp hoặc cập nhật tin tức của bạn bè. Có người không tweet cũng không sao.

Tất nhiên, Twitter cũng gặp cùng một vấn đề liên quan đến nhận xét của người dùng mà cả YouTube lẫn Twitch đều chưa giải quyết được. Trên cả ba nền tảng, tin rác và nạn quấy rối diễn ra tràn lan. Dick Costolo, CEO của Twitter, thậm chí đã thừa nhận tình trạng này vào tháng 6 năm 2015 trước khi ông từ chức. "Chúng ta rất tệ hại trong công tác giải quyết tình trạng lạm dụng và lừa đảo trên nền tảng, và chúng ta vẫn tệ hại như thế suốt nhiều năm trời. Chuyện này không có gì bí mật và phần còn lại của thế giới nói về nó mỗi ngày," Costolo viết trong một lá thư nội bộ bị rò rỉ ra ngoài. "Chúng ta mất hết người dùng cốt lõi này đến người dùng cốt lõi khác vì không giải quyết được những trò lừa đơn giản mà họ gặp hàng ngày."

Tuy nhiên, tình trạng lạm dụng tràn lan không phải là vấn đề duy nhất của Twitter. Đến tận gần đây, nền tảng hầu như không có động thái gì để cải thiện khả năng tương tác và khám phá trên Twitter cho người dùng mới. Những bước cải tiến sản phẩm gần đây, chẳng hạn như Moments, While You Were Away, video gốc và nhóm Direct Messages (tin nhắn trực tiếp) đều tốt, nhưng mô hình tương tác nhiều thiếu sót của Twitter thì vẫn còn đó. Mô hình này chỉ phục vụ một tập con nhỏ nhưng rất tích cực trong số tất cả người dùng tiềm năng, những người tích cực sàng lọc đối tượng mình theo dõi và thậm chí còn lập "danh sách" cho từng chủ đề cụ thể.

Với tất cả sự chú ý tiêu cực mà Twitter đang nhận được từ Phố Wall, có vẻ như công ty đang ở trong giai đoạn căng thẳng nghiêm trọng. Có lý do để hy vọng Twitter sẽ tự xoay chuyển tình thế được, nhưng để làm điều đó, nó sẽ phải làm tốt hơn nhiều trong việc thiết lập các nguyên tắc cho cộng đồng của mình trong tương lai.

Ngăn chặn những hậu quả ngoài dự tính

Nhìn những vấn đề mà Twitter đang gặp phải như nạn quấy rối và mức độ tham gia của người dùng cho thấy, việc quản lý số lượng lớn người dùng không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Những nền tảng trở nên ì trệ khi bắt đầu phát triển – như Friendster và MySpace mà chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết

hơn trong chương 7 – thường vì công tác quản trị cộng đồng không tốt. Kết quả là, chất lượng giảm dần khi mạng lưới phát triển. Mọi nền tảng đều phải đối mặt với thử thách này, và để vượt qua nó thì việc thiết lập đúng nguyên tắc và tiêu chuẩn phù hợp là một phần quan trọng.

Một số kiểu lạm dụng có thể được giải quyết bằng các thuật toán phát hiện hành vi lạm dụng, nhưng thông thường, những phương pháp này không đủ chính xác. Tương tự, phương pháp kiểm soát thông qua công tác biên tập tập trung hóa có thể giúp giải quyết những thách thức về mặt quản trị. Twitter đã thử nghiệm cách này trong tính năng mới *Moments*, nhưng nhiều nền tảng còn sử dụng loại hình kiểm duyệt này từ sớm hơn rất nhiều. Ví dụ, vị trí đầu tiên mà Instagram tuyển dụng là quản lý cộng đồng Josh Riedel. Tuy nhiên, việc kiểm soát biên tập không hiệu quả khi mạng lưới phát triển. Kết quả là nhiều nền tảng cũng sử dụng hệ thống xếp hạng do người dùng quyết định để giúp giải quyết vấn đề. Các hệ thống xếp hạng và đánh giá uy tín đặc biệt phổ biến ở Airbnb, eBay và Uber. Việc khuyến khích người tiêu dùng tham gia sàng lọc chất lượng của nhà sản xuất (và ngược lại) có thể giảm đáng kể những khó khăn của công tác quản trị cộng đồng. Ví dụ, Uber sử dụng hệ thống xếp hạng tài xế để xác định nhà sản xuất nào có mức giá tốt nhất và thậm chí nhà sản xuất nào được phép tham gia vào mạng lưới. Tài xế được ít hơn 4,6/5 sao sẽ bị loại khỏi nền tảng này.

Tuy nhiên, cũng giống như phương pháp sàng lọc bằng thuật toán và biên tập viên không giải quyết được vấn đề, hệ thống xếp hạng uy tín không phải là liều thuốc chữa bách bệnh. Các nền tảng cần phải cẩn trọng trong việc cung cấp cho người dùng những chỉ số rõ ràng về chất lượng, vì điều này thường xuyên dẫn đến việc người dùng "chơi chiêu" trên hệ thống. Ví dụ, Alibaba đã gặp vấn đề với những người bán tạo giao dịch giả mạo (thực tế không có hàng hóa nào được trao đổi) để làm giả xếp hạng uy tín tích cực. Mối lo ngại này cũng là một lý do quan trọng khiến cả Google và Facebook đều giữ bí mật các thuật toán Page Rank và Newsfeed của mình. Nếu người tạo nội dung biết chính xác họ được xếp hạng như thế nào thì việc lừa đảo sẽ dễ như ăn kẹo.

Ngoài ra, tính hiệu quả trong thực tiễn của cách tính điểm uy tín kỹ thuật số cũng bị hạn chế. Do chỉ có thể bao quát một lượng thông tin hạn

chế nên chúng là công cụ cùn thì đúng hơn là sắc. Uy tín phụ thuộc rất nhiều vào bối cảnh.

Mặc dù nhiều người đã chỉ trích Uber và Airbnb vì họ không cho phép bạn xuất dữ liệu uy tín của mình để nhập sang các mạng khác, nhưng hai nền tảng này có lý do chính đáng để bảo vệ dữ liệu của họ, và những lý do này không chỉ gói gọn trong mối lo ngại cạnh tranh hiển nhiên. Khi bị đưa ra khỏi bối cảnh, những đánh giá này có ít hoặc không có ý nghĩa. Đánh giá 4,8 sao trên Uber nói gì về khả năng trở thành một chủ nhà đáng mến trên Airbnb? Hay bán áo phông trên Amazon? Số người đăng ký theo dõi bạn trên YouTube cho biết gì về khả năng của bạn trong việc sửa một cái nhà vệ sinh trên Handy? Giống như danh tính, uy tín không bất di bất dịch. Nó tùy thuộc vào bối cảnh. Việc cho phép bạn trích lấy kết quả xếp hạng từ trang này nhập sang trang khác sẽ đem lại cho bạn rất ít lợi ích thực tế, đồng thời còn có tiềm năng gây hại cho nền tảng bạn lấy dữ liệu. Việc cho phép bạn nhập điểm uy tín của bạn từ các nguồn khác thậm chí còn nguy hiểm hơn nữa, vì nó sẽ làm ô nhiễm nguồn dữ liệu uy tín của nền tảng bằng những thông tin không liên quan. Uber đã gây ra nhiều tranh cãi vì không cung cấp cho hành khách đủ bối cảnh để giải thích ý nghĩa của điểm uy tín mà tài xế nhận được. (Như thế nào thì xứng đáng được xếp hạng 4 sao hoặc 5 sao từ một hành khách? Uber không cho bạn biết. Hành khách phải tự quyết định.) Việc bổ sung thêm nhiều dữ liệu không liên quan về mặt ngữ cảnh sẽ làm tình hình trở nên tồi tệ hơn.

Cuối cùng, hệ thống xếp hạng uy tín phần lớn mang tính phản ứng. Họ kể cho bạn nghe về điều gì đó đã xảy ra. Việc quan trọng hơn là chủ động và dành thời gian để tạo ra các nguyên tắc và tiêu chuẩn nhằm thúc đẩy người dùng của bạn thực hiện những hành động cụ thể mà bạn muốn họ thực hiện. Điều này sẽ khuyến khích hành vi tốt và ngăn cản hành vi xấu. “Lời khuyên của tôi ở đây cho bất cứ ai đang cố gắng phát triển một nền tảng là hãy suy nghĩ thấu đáo xem bạn muốn kết quả đạt được là gì,” Sarver nói. “Hãy cố gắng tìm ra cách rõ ràng nhất để soạn thảo chính sách nhằm tạo ra hành vi đó. Nếu bạn trở nên lười biếng hoặc quá dễ dãi với chính sách của mình, bạn sẽ gây ra nhiều hậu quả ngoài ý muốn, thường là theo hướng tiêu cực, tức là bạn sẽ ngăn cản những hành vi đáng lẽ có thể rất tích cực cho nền tảng của mình.”

Những nền tảng tốt nhất sử dụng một cách cân bằng giữa các phương pháp thuật toán, biên tập và trao quyền cho người dùng để thực thi các nguyên tắc và quản lý hành vi của người dùng. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải chú ý đến những điểm mạnh và điểm yếu của từng phương pháp khi thiết kế cấu trúc quản trị cho một nền tảng. Mục đích tối thượng là để cả người tiêu dùng và nhà sản xuất tin tưởng nhiều hơn vào nền tảng đó. Nếu các nguyên tắc và tiêu chuẩn của nền tảng hoạt động đủ tốt, người dùng sẽ không phải lo lắng về việc tin tưởng người mà họ đang giao dịch. Họ biết và tin tưởng nền tảng mà người đó đang sử dụng, như vậy là đủ. Đối với bất kỳ ai đang xây dựng một công ty kinh doanh nền tảng, mức độ tin cậy mà người dùng đặt vào nền tảng của bạn luôn là một thử nghiệm tốt để biết bạn quản trị mạng hiệu quả đến đâu. Nếu một nền tảng thiết lập những nguyên tắc kém cỏi cho mạng lưới của mình, như Twitter đã làm gần đây, nó sẽ không có được lòng tin từ người dùng. Sự thiếu tin tưởng này luôn là một dấu hiệu xấu. Khả năng thay thế lòng tin vào cá nhân bằng lòng vào nền tảng là một phần quan trọng trong việc loại bỏ những khó khăn, chướng ngại khỏi giao dịch cốt lõi.

CUNG CẤP CÔNG CỤ VÀ DỊCH VỤ CỐT LÕI

Cuối cùng, nhưng chắc chắn không kém phần quan trọng, một nền tảng phải cung cấp những công cụ và dịch vụ để hỗ trợ giao dịch cốt lõi.

Sự khác biệt giữa công cụ và dịch vụ liên quan đến yếu tố mà một nền tảng chọn để tập trung hóa. Công cụ nhằm mục đích tự phục vụ và phi tập trung. Bất kỳ ai cũng có thể sử dụng chúng, và chúng không yêu cầu sự tham gia hoặc hỗ trợ liên tục từ nền tảng này. Công cụ thường bao gồm phần lớn các sản phẩm công nghệ và phần mềm giúp người dùng tạo ra giá trị kết nối với nhau. Ví dụ như công cụ tải video lên YouTube, các bộ lọc *(filter)* mà Instagram cung cấp để người dùng chỉnh sửa ảnh, công cụ lên lịch trình mà Airbnb cung cấp cho chủ nhà, và công cụ điều hướng mà Uber cung cấp cho tài xế. Hầu hết các công cụ đều hoạt động theo cơ chế "cắm và chạy" để người tiêu dùng và nhà sản xuất có thể giao dịch với nhau một cách dễ dàng.

Ngược lại, các dịch vụ được tập trung hóa và yêu cầu sự tham gia liên tục từ nền tảng. Trung tâm hỗ trợ khách hàng là ví dụ phổ biến nhất, vì nó

là một dịch vụ mà hầu hết các nền tảng phải cung cấp. Các dịch vụ có thể đóng vai trò quan trọng trong sự hài lòng của khách hàng, vì chúng như một bộ giảm xóc cho các người dùng của bạn khi xảy ra sự cố. Ví dụ, đội ngũ bảo đảm an toàn khách hàng của Airbnb góp công rất lớn trong việc giúp nền tảng giữ cho người dùng của mình hài lòng.

Mỗi công cụ hoặc dịch vụ mà nền tảng cung cấp nên được hướng đến một bước cụ thể trong giao dịch cốt lõi. Các bộ lọc của Instagram tập trung vào việc kích hoạt sự sáng tạo, trong khi đội ngũ đảm bảo an toàn khách hàng của Airbnb tập trung vào việc kích hoạt sự tiêu thụ. Công cụ hoặc dịch vụ không phù hợp với một trong bốn bước của giao dịch cốt lõi thường không cần thiết. Một lỗi phổ biến mà các nhà kinh doanh nền tảng hay mắc phải là ngay từ đầu đã cố gắng tạo thêm mọi công cụ mà họ nghĩ là người dùng có thể muốn. Nhưng hãy nhớ lời khuyên của Mark Zuckerberg trong chương 5 “Bí kíp ở đây không phải là nhét thêm vào. Mà là bỏ bớt ra.” Đặc biệt trong những giai đoạn đầu, một nền tảng nên tập trung vào việc xây dựng công cụ kích hoạt giao dịch cốt lõi thay vì tạo ra công cụ cung cấp các loại giá trị mới. Bạn không muốn tạo một nền tảng “quá hữu ích,” như Zuckerberg đã nói về houseSYSTEM. Đơn giản và hiệu quả chính là chìa khóa.

Instacart đã đi từ start-up đến một công ty trị giá 2 tỷ đô la chỉ trong 3 năm như thế nào

Khi các công ty Uber-cho-X mới tiếp tục tham gia vào nền kinh tế đáp ứng theo yêu cầu, chuyện nổi bật giữa đám đông dường như là không thể. Nhưng Instacart, được thành lập vào tháng 7 năm 2012, đã làm được điều đó. Nền tảng giao hàng tạp hóa theo yêu cầu đã huy động được tổng số vốn đầu tư gần 300 triệu đô la tại mức giá trị hơn 2 tỷ đô la – tất cả chỉ trong ba năm. Một phần quan trọng trong thành công này là mức độ hiệu quả của Instacart trong việc giúp các nhà sản xuất của nó hoàn thành giao dịch một cách hiệu quả. Instacart biết rằng đội ngũ người mua hàng của mình cực kỳ quan trọng, vì họ tạo ra giá trị – không có những người mua hàng này, Instacart sẽ không có gì để bán cho người tiêu dùng[16], cũng giống như Uber sẽ không có gì để bán nếu không có tài xế. Nhưng chính mức độ công việc mà Instacart đã thực hiện để hoàn thiện ứng dụng di động dành riêng cho người mua hàng mới thực sự là lý do đưa công ty phát triển.



Instacart - sàn giao dịch sản phẩm

"Phần mềm của chúng tôi – và những khả năng mà chúng tôi xây dựng trong ứng dụng dành cho người mua hàng – được thiết kế để hỗ trợ tối đa người mua hàng đi qua từng bước của quy trình mua hàng, vì vậy chúng tôi có thể tối ưu hóa độ chính xác và hiệu quả," Apoorva Mehta, người sáng lập kiêm CEO của Instacart cho biết. Ông không ngồi một chỗ đoán mò, đội của ông cũng không. "Tôi đi mua sắm hàng tuần để tự mình trải nghiệm nó," Mehta nói. "Và nhóm kỹ sư của chúng tôi thường xuyên dành thời

gian trong các cửa hàng với người mua hàng để đi hết quy trình và xác định xem ứng dụng như thế nào thì hiệu quả nhất."

Có lẽ, điều không thể tin nổi nhất về sự phát triển của Instacart là: mới ba năm trước thôi, công ty chỉ có đúng một người mua hàng: chính là Mehta. "Khi tôi khởi động Instacart, tôi bắt đầu viết mã cho phiên bản đầu tiên của ứng dụng và khi nó đã sẵn sàng, tôi đặt đơn hàng đầu tiên. Sau đó, tôi đã đi đến cửa hàng tạp hóa đó, lấy hàng của mình và giao cho chính mình," ông nhớ lại. "Vì vậy, về mặt kỹ thuật mà nói, chúng tôi bắt đầu với một người mua hàng vào mùa hè năm 2012 và giờ đây có khoảng 7.000 khách trên toàn quốc."

Để cải thiện hiệu suất của người mua hàng, Instacart đã triển khai một số tính năng cách tân trong ứng dụng cho họ. Một trong số đó là tính năng điều hướng lối đi, cho phép họ biết chính xác vị trí của các mặt hàng cụ thể trong cửa hàng. Một tính năng khác cho phép họ nhanh chóng điều chỉnh khi một sản phẩm cụ thể không có sẵn. "Chúng tôi đã tích hợp các tùy chọn thay thế vào ứng dụng – từ việc đặt tên sản phẩm thực tế cho đến việc xác định các đặc điểm phù hợp nhất với yêu cầu ban đầu. Người mua sắm có thể truy cập hơn bốn triệu danh mục trong thời gian thực và thêm các mặt hàng thay thế tùy chỉnh," Mehta giải thích.

Đối với người dùng của mình, Instacart đã tạo ra các công cụ để thu hẹp khoảng cách giữa vị trí của họ và trải nghiệm mua sắm tại cửa hàng. Công ty trang bị cho người mua hàng những thông tin và công cụ để họ có thể đưa ra quyết định như thể chính khách hàng đang ở trong cửa hàng. Ứng dụng mua hàng thông minh này có các tính năng như trò chuyện, cho phép người mua hàng giao tiếp dễ dàng với khách hàng. Bằng cách này, khách hàng sẽ biết ngay nếu có bất kỳ thay đổi hoặc vấn đề nào và phản hồi nếu cần thiết. Ứng dụng thậm chí còn có một số tính năng nâng cao cho phép người mua hàng chắc chắn rằng mình đang chọn đúng sản phẩm. "Chúng tôi đã tích hợp công nghệ quét mã vạch vào ứng dụng để [người mua hàng] có thể xác minh ngay rằng mặt hàng đã chọn là mặt hàng chính xác được yêu cầu," Mehta nói.

Theo Mehta, việc xây dựng những công cụ này không hề dễ dàng. "Không có ai làm những việc chúng tôi đang làm – những thách thức mà chúng tôi đang tìm cách giải quyết, và quy mô mà chúng tôi đang triển khai, từ trước đến nay chưa từng được thực hiện. Kết quả là, chúng tôi đã

phải phát minh ra công nghệ này từ con số 0." Mehta cho rằng, những bước cải thiện mà ứng dụng có được là nhờ vào tốc độ và sự linh hoạt của nhóm. "Đội ngũ của chúng tôi thực sự nhanh nhẹn trong việc thử nghiệm những thứ mới mẻ và điều chỉnh cách thức chúng tôi đang hoạt động." Và đội Instacart, từ các kỹ sư đến ban giám đốc, không ngừng tìm kiếm nhiều cách khác nhau để cải thiện ứng dụng mua hàng và mang lại trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng.

Hiện tại, tầm nhìn của Instacart đang vượt qua ứng dụng và hướng đến tận cửa hàng để tối ưu hóa hiệu quả mua sắm. Gần đây, nó đang liên kết ứng dụng mua hàng với công nghệ tại cửa hàng, và công ty thậm chí còn có khu vực vận hành riêng trong một số cửa hàng, một khu hoàn chỉnh với kho hàng, tủ lạnh và máy in cũng như quầy thanh toán dành riêng cho người mua hàng của Instacart. "Những cửa hàng này ban đầu vốn không được thiết kế cho dịch vụ của chúng tôi, nhưng nhờ mối quan hệ đối tác với các nhà bán lẻ, chúng tôi có thể làm việc với họ để trang bị thêm cho họ, qua đó đáp ứng nhu cầu của mình," Mehta giải thích.

Trong trường hợp khẩn cấp

Đối với hầu hết các nền tảng, các công cụ tự động có thể hỗ trợ giao dịch cốt lõi nhiều hơn hay ít hơn tùy ý, trong khi hệ thống nguyên tắc và tiêu chuẩn của nền tảng sẽ khống chế và ngăn chặn những hành vi có hại nhất. Nền tảng chỉ cần trực tiếp nhúng tay vào một số trường hợp hiếm hoi, khi có bằng chứng rõ ràng của tình trạng lạm dụng. Cùng với nhau, những công cụ và tiêu chuẩn này hoạt động giống như đèn giao thông. Chúng giúp quá trình phối hợp trở nên dễ dàng và đơn giản, miễn là tất cả mọi người tuân theo cùng một hệ thống nguyên tắc.

Tuy nhiên, đối với một số mạng lưới, giao dịch tiềm ẩn rất nhiều rủi ro. Điều này có nghĩa là nền tảng phải tham gia tích cực hơn. Ví dụ như các nền tảng liên quan đến tài sản có giá trị cao – rõ ràng nhất là tiền. Trước đây, PayPal đã gặp khó khăn trong việc phát hiện gian lận từ sớm. Giữa những năm 2000, có một vụ đã tiêu tốn của công ty 5,7 triệu đô la chỉ trong bốn tháng. Nhưng PayPal không phải là trường hợp duy nhất. Tình trạng vật lộn với rủi ro giao dịch rất phổ biến đối với những nền tảng đang ở giai đoạn đầu, đặc biệt là nền tảng cho phép các bên tương tác trực tiếp với nhau bên ngoài nền tảng. Ví dụ, khi đã đặt xe trên Uber tức là bạn phải lên xe của một người lạ. Bạn cần phải tin tưởng rằng tài xế đó (a) sẽ không

bắt cóc bạn hoặc giết bạn và (b) sẽ không gây tai nạn, ngoài ra còn có nhiều nỗi lo tiềm ẩn khác. Tương tự như vậy, khi yêu cầu một nhân viên dọn nhà chuyên nghiệp từ Handy, bạn phải tin tưởng người đó đủ để cho họ vào nhà của mình. Và khi đặt một căn hộ trên Airbnb, bạn thường phải gặp chủ nhà để lấy chìa khóa, nếu không có chuyện gì khác cần thiết. Ngay cả khi bạn không gặp chủ nhà, bạn vẫn đang ở nhà của người khác và phải tin tưởng rằng nhà họ không có rệp, hoặc, ví dụ, lò sưởi không bị hỏng và không phát nổ khi bạn cố gắng bật nó lên. Chúng tôi hơi nói quá một chút nhưng bạn có thể nhìn ra vấn đề ở đây là gì rồi đấy.

Rủi ro giao dịch thường cao khi tính đến khả năng gây tổn hại đến cá nhân. Trên YouTube hoặc Facebook, ai đó có thể để lại nhận xét khó chịu về một trong các video của bạn, những lời lẽ khiến bạn bị tổn thương sâu sắc. Mặc dù mối lo ngại về nạn bắt nạt trên mạng *(cyber bullying)* là có thật và đang ngày một nghiêm trọng hơn, đặc biệt là ở trẻ em, nhưng khả năng phải gánh chịu những tổn hại về thể chất khi sử dụng các nền tảng này tương đối thấp. Tuy nhiên, khi liên quan đến việc tương tác trực tiếp, nguy cơ xảy ra tổn hại về thể chất hoặc tệ hơn nữa thực sự đáng lo ngại. “Với Airbnb, mọi người đang ngủ trong nhà của người khác và trên giường của người khác,” Brian Chesky, CEO của Airbnb nói. “Vì vậy, để tham gia [giao dịch], [người dùng] cần phải có một mức độ tin cậy cần thiết, khác với một giao dịch trên eBay hay Facebook.”

Như chúng tôi đã đề cập trong chương 5, những tương tác trực tiếp này nằm bên ngoài giao dịch cốt lõi. Giao dịch lõi chỉ bao gồm hoạt động trao đổi giá trị diễn ra bên trong nền tảng. May mắn là, hầu hết các nền tảng đều có khả năng bao quát toàn bộ hoạt động trao đổi trong giao dịch lõi. Tuy nhiên, khi chúng không thể (như trường hợp của nhiều sàn giao dịch dịch vụ), các tương tác bên ngoài này vẫn có tác động hữu hình đến cách mà cả người tiêu dùng lẫn nhà sản xuất trải nghiệm nền tảng. Nếu khách hàng có trải nghiệm tồi với một nhân viên lau dọn trên Handy, họ sẽ đổ lỗi cho Handy, không chỉ cho người vô tình biến chiếc áo len trắng yêu thích của họ thành màu hồng (ví dụ vậy). Trong những trường hợp này, nền tảng cần cung cấp các dịch vụ bổ sung để khắc phục khoảng cách trực tuyến này.

Cách tốt nhất để đảm bảo an toàn cho người dùng là đảm bảo các phần tử xấu không lọt vào nền tảng này ngay từ đầu. Cách phổ biến nhất để đối

phó với vấn đề này là thu thập những thông tin cá nhân giúp sàng lọc người dùng không mong muốn. Ví dụ, nền tảng mát-xa theo yêu cầu Zeel đòi hỏi người tiêu dùng mới phải nhập bốn chữ số cuối trong số an sinh xã hội của họ. Sau đó, nền tảng sử dụng dịch vụ xác minh ID Experian để xác nhận rằng người đó có thật trước khi xác nhận cuộc hẹn và cử một chuyên gia trị liệu xoa bóp đến nhà. (Mục đích là để đảm bảo an toàn cho nhà sản xuất của nền tảng.) Hầu hết các nền tảng không đi xa đến mức này với người tiêu dùng – thông thường, chúng sẽ yêu cầu một thẻ tín dụng, ví dụ như để cho phép thu thập thông tin cá nhân tối thiểu và chí ít là xác nhận rằng bạn có khả năng trả tiền và có một tài khoản ngân hàng – nhưng về phía nhà sản xuất, loại hình xác minh này rất phổ biến. (Trên thực tế là quá phổ biến đến mức có một công ty chuyên cung cấp dịch vụ kiểm tra lý lịch – tên là Checkr – đã huy động vốn được 30 triệu đô la tại mức giá trị 250 đô la vào tháng 10 năm 2015.) Tất cả các tài xế Uber đều trải qua cái mà công ty gọi là "cuộc kiểm tra lý lịch nghiêm ngặt," và trong năm 2014, Airbnb khởi động chương trình Verified ID (ID đã được xác minh) để xác nhận danh tính của chủ nhà thông qua việc kết hợp tài khoản truyền thông xã hội của họ và căn cước do chính phủ cấp. Tương tự như vậy, tất cả các nhân viên lau dọn của Handy phải trải qua vòng kiểm tra lý lịch, những người đủ tiêu chuẩn sẽ bước vào vòng sàng lọc trực tiếp.

Tuy nhiên, khi bạn đang giao dịch với hàng trăm nghìn nhà sản xuất, những dịch vụ sàng lọc trước này không thể bao quát được tất cả mọi người. Chuyện này cũng tương tự như trường hợp của phương pháp dựa vào phản hồi của khách hàng hay hệ thống xếp hạng mà chúng tôi đã nói trước đây.

Thi thoảng, các phần tử xấu vẫn lọt lưới, như nhiều sàn giao dịch dịch vụ đã nhận ra sau khi nếm trái đắng. Uber đã gặp phải những vụ việc đầy tai tiếng, chẳng hạn như vụ một tài xế bị kích động dùng búa đầu tròn đánh vào đầu một hành khách. Vào tháng 4 năm 2014, Uber đã thêm 1 đô la "Phí di chuyển an toàn" (Safe Rides Fee) cho mọi chuyến đi UberX để tài trợ cho hoạt động cải tiến quy trình đảm bảo an toàn của nó. Một phần của khoản phí này được dùng để chi trả cho công đoạn kiểm tra lý lịch cũng như bảo hiểm trách nhiệm thương mại mà Uber áp dụng với các tài xế. Sau khi thêm phí an toàn, Uber tăng mức phí bảo hiểm tài xế lên 1 triệu đô la khi bạn đang chở khách và tối đa 100.000 đô la nếu bạn mở ứng dụng

nhưng không có hành khách. Nó cũng hợp tác với các công ty bảo hiểm để cung cấp nhiều gói bảo hiểm toàn diện hơn nhưng giá cả phải chăng, được thiết kế riêng cho các tài xế Uber. Những dịch vụ này sẽ không ngăn được tất cả mọi sự cố, nhưng chúng sẽ làm được rất nhiều trong việc trang trải chi phí cho người dùng khi có sự cố xảy ra.

Airbnb cũng phải đối mặt với nhiều vấn đề không kém. Trường hợp đầu tiên được công chúng biết đến xảy ra vào tháng 6 năm 2011, khi một khách thuê phá hoại nhà và lấy trộm tài sản của một chủ nhà. Airbnb tỏ ra chậm trễ trong việc phản ứng, cho đến khi những bài đăng trên blog của nạn nhân được lan truyền (nhờ hashtag #RansackGate trên Twitter) và trở thành tin tức quốc gia. Airbnb vội vã bù đắp cho sai lầm của mình và quyết định chi tiêu mạnh tay cho sự an toàn của khách hàng.

Sau vụ việc, Airbnb tăng mức bảo hiểm dành cho chủ nhà *(Host Guarante)* lên đến 1 triệu đô la tiền bồi thường thiệt hại. Một số người dùng cố gắng lạm dụng hệ thống này – một nhân viên đảm bảo an toàn khách hàng cho biết, cô ấy đã quá quen với những hình ảnh nhà cửa ngổn ngang mà Google Image Search trả về. Nhưng công ty cũng thuê Phil Cardenas – cựu sĩ quan tình báo quân sự và Anna Steel – cựu điều tra viên chính phủ để điều hành đội bảo đảm an toàn và sự tin cậy mở rộng mà nền tảng lập ra. Mục đích là ngăn chặn hiệu quả hơn để không xảy ra thêm một vụ #RansackGate nào nữa, đồng thời phản ứng tốt hơn và nhanh hơn nếu nó xảy ra. Đội này đã trở thành một phần trọng yếu của Airbnb – hiện tại, nhân sự của đội gồm hơn 100 người trong số 300 người làm việc tại trung tâm dịch vụ khách hàng của Airbnb tại Dublin, Ireland. Đội đảm bảo an toàn khách hàng đã giúp giảm thiểu đáng kể số trường hợp gian lận và thiệt hại, cho cả chủ nhà lẫn khách du lịch. Airbnb cũng nghiên cứu để cải thiện hệ thống xử lý tranh chấp của khách hàng. Một năm sau vụ #RansackGate, Steel của Airbnb lưu ý rằng, chỉ có khoảng 400 trong số 3 triệu giao dịch trên Airbnb được đưa vào diện Host Guarantee. Quy trình đảm bảo an toàn của Airbnb vẫn là mục tiêu của những lời chỉ trích, đặc biệt là từ ngành khách sạn vốn được quản lý hết sức chặt chẽ, nhưng công ty đã đi được một chặng đường dài.



Airbnb – nền tảng giao dịch dịch vụ

Nó còn sống!

Bây giờ, sau khi chúng tôi đã giới thiệu từng phần của hệ sinh thái giá trị, bạn có thể hiểu rõ điều gì làm nên một công ty nền tảng thành công. Cũng giống như những gì chuỗi giá trị đã làm cho các công ty tuyến tính, hệ sinh thái giá trị cung cấp bức tranh toàn cảnh của một nền tảng và hiệu quả hoạt động mà nền tảng đó đang đạt được. Nó cũng có thể được sử dụng như một phiếu đánh giá để đánh giá lợi thế cạnh tranh bằng cách so sánh mức độ hiệu quả của một số nền tảng nhất định trong việc xử lý từng phần hệ sinh thái của chúng. Như chúng tôi đã đề cập trong chương 5, cách

giải quyết mang tính đột phá mà Tinder áp dụng đối với giao dịch cốt lõi của các nền tảng hẹn hò chính là yếu tố then chốt trong sự phát triển bùng nổ của nó. Các nền tảng cũ hơn sử dụng mô hình giao dịch cốt lõi kém hiệu quả hơn đang tụt lại phía sau, mặc dù một số nền tảng thông minh nhất đã bắt đầu sao chép Tinder và giới thiệu các tính năng kết nối tương thích bằng cách vuốt màn hình và xác nhận kép. Tương tự như vậy, thành công của Uber trong bước thu hút người dùng và kết nối tương thích là những yếu tố then chốt giúp nó vươn lên vị trí dẫn đầu, bỏ xa nền tảng đối thủ Lyft. Ngoài ra, khi bạn đang tìm cách xây dựng một công ty nền tảng – hoặc nếu bạn đang cố gắng bảo vệ công ty hiện tại trước một tác nhân phá hoại nền tảng – hệ sinh thái giá trị sẽ cung cấp công cụ để bạn làm nổi bật điểm yếu của đối thủ, tập trung vào điểm mà bạn nên khác biệt hóa hoặc điểm mà bạn có thể tấn công.

Tuy nhiên, một khi bạn đã sử dụng hệ sinh thái giá trị để thiết kế hoặc lên sơ hồ cho công ty của mình, thì hãy nhớ rằng nó không phải là một công cụ lập ra rồi bỏ quên. Không giống như dây chuyền lắp ráp hoặc nhà máy, hệ sinh thái giá trị không phải là thứ bạn thiết kế xong rồi bỏ mặc nó đến khi sẵn sàng đại tu. Chúng tôi đã chọn từ "hệ sinh thái" một cách có chủ ý. Phép ẩn dụ sinh thái rất phù hợp trong trường hợp này. Giống như một hệ sinh thái trong tự nhiên, một nền tảng liên tục phát triển cùng với các thành phần của nó. Hầu hết các hoạt động chính của nền tảng liên quan đến những người tham gia ở bên ngoài nền tảng đó, vì vậy nó không kiểm soát tài sản chính của mình theo cách mà một công ty tuyến tính thực hiện. Một nền tảng phải luôn nghe ngóng những chuyện đang xảy ra và thích ứng với mạng lưới của nó – một hệ thống sống động y như những con người tham gia vào nó. Vì những lý do này, việc thiết kế một nền tảng hàm chứa ít yếu tố thiết kế quy trình công nghiệp, mà thiên về việc thiết kế hành vi liên tục và kiến thức chuyên sâu về xã hội học.

Ví dụ, thiết kế của giao dịch cốt lõi trong một nền tảng sẽ thay đổi theo thời gian. Khi mạng lưới của nó phát triển và sức mạnh của hiệu ứng mạng tăng lên, nó có thể bắt đầu giới thiệu các giao dịch thứ cấp. Uber đã bắt đầu với Uber BLACK (dịch vụ xe đưa đón cá nhân cao cấp) trước khi mở rộng với UberX, dịch vụ phổ biến nhất hiện nay của nó. Tuy nhiên, công ty đã không dừng lại ở đó. Với thành công của UberX và sức mạnh của mạng lưới khổng lồ, nó đã bổ sung UberPOOL, một dịch vụ đi chung xe cho

phép tài xế đón nhiều hành khách trên cùng một tuyến đường, đồng thời cho phép hành khách có được chuyến đi rẻ hơn và biết trước giá cước. (Hành khách UberX chỉ biết giá cước khi chuyến đi hoàn tất) Gần đây hơn, Uber đã bắt đầu mở rộng sang dịch vụ chuyển phát, chẳng hạn UberRUSH (dịch vụ chuyển phát nhanh) và UberEATS (dịch vụ giao đồ ăn). Mặc dù những dịch vụ mới này còn lâu mới thành công bằng UberX, dịch vụ cốt lõi của công ty, nhưng chúng cho thấy cách các nền tảng có thể sử dụng thành công của giao dịch cốt lõi và mạng lưới đang phát triển để mở rộng các tầng dịch vụ mới và các loại giao dịch mới.

Trên thực tế, việc bổ sung giao dịch thứ cấp là một chiến lược cơ bản để mở rộng quy mô của nền tảng. Hầu như tất cả các nền tảng thành công đều bắt đầu với một giao dịch cốt lõi đơn giản. Nhưng giống như Uber, qua thời gian, hầu hết đều mở rộng sang nhiều giao dịch thứ cấp. Ví dụ, như chúng tôi đã nói trong chương 5, Facebook bắt đầu như một mạng xã hội đơn giản cho phép mọi người kết nối với bạn cùng lớp và bạn bè. Không có bài đăng trên tường và không có Newsfeed. Dần dần, Facebook thêm những tính năng này để hỗ trợ mô hình kết bạn xác nhận kép cốt lõi của nó. Tuy nhiên, khi đã có đủ người tham gia, nó mở rộng sang không chỉ một mà là nhiều giao dịch mới với Facebook Pages, và bây giờ là Instant Articles. Nó cũng mở rộng thành một loại nền tảng hoàn toàn mới: một nền tảng nội dung. Mô hình giao dịch cho Pages và Instant Articles khác với mô hình tương tác bạn bè cốt lõi, nó bao gồm những nhóm người tham gia mới trong mạng lưới của Facebook, cụ thể là các công ty, tổ chức tin tức, nhạc sĩ và người nổi tiếng. Bằng cách bổ sung những giao dịch mới này (và sau đó là xây dựng các tính năng quảng cáo trên đó), Facebook đã mở rộng đáng kể phạm vi tiếp cận của nền tảng. Về sau, Facebook đưa cả nhóm các nhà phát triển phần mềm vào danh sách trên, động thái này cũng có hiệu ứng tương tự và là tác nhân chính trong sự tăng trưởng ấn tượng của nó, dẫn đến IPO vào năm 2012, như chúng tôi sẽ đề cập trong phần kết luận.

Hầu hết các nền tảng thành công đều đi một quỹ đạo gần giống nhau. Twitter bắt đầu như một phương thức chia sẻ tin nhắn văn bản đơn giản, sau đó mới thêm tính năng hỗ trợ cho các liên kết, video, hình ảnh và thậm chí là mua hàng với chỉ một cú nhấp chuột. Tương tự, Google bắt đầu với Google Search và Adwords trước khi thêm Android và sau đó là Google

Play; trong khi Amazon khởi động sàn giao dịch của mình với mặt hàng trọng tâm là sách trước khi mở rộng nền tảng sang thời trang, thực phẩm, đồ gia dụng, điện tử, nội dung kỹ thuật số, ứng dụng và nhiều mặt hàng khác nữa. Cuối cùng, ở Trung Quốc, QQ và WeChat của Tencent đều bắt đầu như một nền tảng nhắn tin đơn giản trước khi mở rộng (như chúng tôi sẽ nói ở phần kết luận) ra gần như tất cả mọi thứ.

Giống như giao dịch cốt lõi, bốn chức năng phát triển khi một nền tảng mở rộng. Dễ thấy nhất, cả bốn đều phải điều chỉnh để phù hợp với các giao dịch mới và các loại nền tảng được tích hợp vào hệ sinh thái của nền tảng. Nhưng mỗi chức năng cũng cần phải thay đổi khi mạng lưới phát triển, hành vi của người dùng thay đổi và các ưu tiên cạnh tranh thay đổi.

Cơ chế quản lý dựa trên uy tín và trao quyền cho người dùng có thể bị phá vỡ khi nền tảng có thêm nhiều người dùng. Các công cụ được thiết kế để hoạt động trên quy mô nhỏ có thể cần được thiết kế lại để xử lý một mạng lưới có quy mô lớn hơn. Chức năng kết nối tương thích cần phải cải thiện, bổ sung các bộ lọc tinh vi và các phương pháp cá nhân hóa phức tạp hơn bao giờ hết để giúp người dùng tìm đúng cái kim giữa đáy đại dương đang mở rộng và phát triển nhanh chóng. Các quy tắc có thể quản lý hiệu quả một cộng đồng hàng nghìn người phải được thiết kế lại để điều phối một mạng lưới hàng triệu người.

Khi quy mô nền tảng còn nhỏ và đem lại ít giá trị, thường sẽ hợp lý hơn khi mở rộng cửa cho mọi người tham gia. Việc thu hút người dùng cần được ưu tiên hơn việc thiết lập những nguyên tắc nghiêm ngặt. Nhưng khi nền tảng phát triển, nó có thể chọn lọc hơn trong vấn đề cho phép ai tham gia và người dùng tương tác như thế nào. Rõ ràng Twitter có thể cải thiện trong vấn đề này. Những gì hiệu quả cho việc điều hành một cộng đồng ít ỏi các nhà đâu tư mạo hiểm và chuyên gia công nghệ trong những ngày đầu của Twitter hiển nhiên là không còn hiệu quả trong hiện tại. Điều này đã được khẳng định qua nhiều vấn đề với đầy rẫy chứng cứ về hành vi lạm dụng và lừa đảo trên nền tảng. Những cuộc vật lộn như của Twitter không phải là hiếm. Ví dụ, Facebook và LinkedIn đã rất vất vả với các vấn đề về quyền riêng tư khi hai nền tảng này phát triển, còn Uber và Airbnb thì phải chiến đấu với các vấn đề về an toàn của khách hàng. Tại Trung Quốc, Alibaba đã phải khá vất vả trong cuộc chiến chống hàng giả trên các sàn giao dịch của mình. Chuyện bất thường ở đây là Twitter vẫn chưa phát

triển nền tảng của mình để thích ứng với thực tế mới mà nó đang đối mặt – mạng lưới của Twitter đã thay đổi, nhưng nó thì không. Việc nó có thể làm được điều này hay không sẽ là một yếu tố quan trọng trong việc xác định triển vọng dài hạn của công ty.

Cuối cùng, mặc dù nhu cầu phải không ngừng phát triển là một thách thức thực sự, nhưng nhìn chung, nên xem đây là một điểm mạnh của các mô hình kinh doanh nền tảng chứ không phải là điểm yếu. Nền tảng liên tục thay đổi, và chúng cũng có dữ liệu cho phép quan sát những gì đang xảy ra trong mạng của mình tại thời gian thực và tìm cách thích nghi. Trí thông minh trong thời gian thực này là một lợi thế cạnh tranh rất lớn, vì nó cho phép các nền tảng ngoại hiện hóa hoạt động cách tân và để hành vi của người dùng trở thành chỉ dấu cho những nơi có thể áp dụng tính năng mới hoặc giao dịch mới. Thông thường, người dùng sẽ tự quyết định chuyện này, như họ đã làm với Twitter.

Hai trong số những tính năng đặc trưng của Twitter là ký hiệu @ cho tên người dùng (ví dụ: tên người dùng của hai tác giả cuốn sách này trên Twitter lần lượt là @AlexMoazed và @NLJ_1) và *hashtag* (#), ký hiệu được sử dụng để kết nối các bài đăng liên quan đến nhau và làm nổi bật các chủ đề hoặc xu hướng thú vị. Tuy nhiên, cả hai ý tưởng này đều không phải do Twitter hay nhân viên của nó nghĩ ra. Việc sử dụng ký hiệu @ để trả lời bắt nguồn từ nhà thiết kế Apple Robert Andersen, người sử dụng nó lần đầu tiên vào ngày 2 tháng 11 năm 2006 khi trả lời một tweet từ anh trai mình bằng cách đặt một ký hiệu @ trước tên người này. Lúc bấy giờ, @ thường được các kỹ sư sử dụng để nói chuyện với những người khác trên máy chủ. Vì vậy, tự nhiên nó cũng phù hợp cho người dùng thế hệ đầu của Twitter, vốn cũng toàn dân công nghệ. Ngay sau khi được Andersen giới thiệu trên Twitter, ký hiệu @ đã trở thành tính năng cố định để giao tiếp giữa người dùng trên tweet. Tương tự, việc sử dụng *hashtag* xuất phát từ một người dùng Twitter khác là Chris Messina. Vào thời điểm đó, *hashtag* đã được sử dụng phổ biến trên nền tảng chia sẻ ảnh Flickr để nhóm các hình ảnh tương tự hoặc có liên quan với nhau. Khi Messina sử dụng *hashtag* trên Twitter, nó nhanh chóng được hưởng ứng nhiệt tình. Không lâu sau, cả ký hiệu @ lẫn *hashtag* # đều trở thành tính năng chính thức của Twitter. Ngày nay, chúng được sử dụng thường xuyên đến mức gần như đồng nghĩa với nền tảng.

Lập mô hình nền tảng

Hình thức cách tân do người dùng dẫn dắt này rất phổ biến đối với các công ty nền tảng. Ví dụ, cả iOS và Android đều theo dõi sát sao các xu hướng ứng dụng để quyết định nên đưa tính năng nào vào các bản cập nhật trong tương lai, có thể là tích hợp các ứng dụng hiện có vào hệ tính năng cốt lõi hoặc tăng cường hỗ trợ cho những tính năng giúp nhà phát triển bên thứ ba xây dựng các loại ứng dụng mới. Quá trình phát triển của Airbnb đã trải qua hành trình tương tự như vậy. Ban đầu, các nhà sáng lập hình dung nó như một cách để khách du lịch ở cùng những người có phòng trống trong căn hộ của mình. Tuy nhiên, sau khi nói chuyện với một số chủ nhà đầu tiên tham gia nền tảng, họ phát hiện ra rằng, hình thức lưu trú phổ biến hơn là thuê chỗ ở khi chủ nhà không có ở đó. Loại hoạt động này nhanh chóng trở nên rất phổ biến trên Airbnb, và ngày nay, nó chiếm phần lớn số lượng giao dịch của nền tảng. Chúng tôi có thể nêu ra vô số các ví dụ khác, nhưng chừng đó là đủ để bạn hiểu được vấn đề rồi.

Tầm quan trọng của sự cách tân do người dùng dẫn dắt đối với các công ty nền tảng đồng nghĩa với việc công ty phần mềm truyền thống xây dựng một sản phẩm phức tạp, đầy đủ tính năng trước khi ra thị trường đã không còn phù hợp. Thông thường, sẽ hay hơn nhiều nếu lập mô hình giao dịch cốt lõi và giá trị mạng tiềm năng ngay từ đầu để hiểu nền tảng sẽ hoạt động như thế nào (và nó có hoạt động hay không) trong thế giới thực. Cả Handy và Glamsquad đều là những công ty nền tảng thành công bắt đầu bằng cách thực hiện quy trình này. Độ dễ của dạng thử nghiệm này tùy thuộc vào loại nền tảng – ví dụ, các nền tảng phát triển có xu hướng phức tạp và khó chạy thử hơn – nhưng hầu hết nền tảng nên bắt đầu với hệ thống đơn giản nhất có thể và từ đó xây dựng tiếp.

Tất cả mọi người đều nghĩ rằng cần phải xây dựng phần mềm thì mới có thể bắt tay vào xây dựng một công ty công nghệ. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, điều này không còn đúng nữa. Trên thực tế, việc khởi động *start-up* nền tảng mà không cần đến phần mềm tùy chỉnh nào hoàn toàn khả thi. Bạn có thể dễ dàng "xào nấu" nhanh vài công cụ "cắm và chạy" miễn phí (hoặc rất rẻ) cho phép bạn thử nghiệm ý tưởng của mình. Nếu bạn dành nhiều hơn vài tuần để thẩm định ý tưởng về *start-up* nền tảng của mình thì tức là bạn đang lãng phí nhiều tài nguyên quý giá. Thông qua dịch vụ Lập mô hình Nền tảng *(Platform Modeling)* của mình, chúng tôi đã trải

qua quá trình xác thực này cùng nhiều khách hàng nền tảng giai đoạn đầu. Mục đích của dịch vụ này là xây dựng cho họ một mô hình đơn giản càng nhanh càng tốt và sử dụng nó để kiểm tra ý tưởng cũng như thu thập ý kiến phản hồi. Sau khi đã tìm ra cái gì hiệu quả, cái gì không thì bạn có thể nghĩ về chuyện xây dựng phần mềm đầy đủ tính năng và có khả năng mở rộng cần thiết để vận hành nền tảng lâu dài. Lời khuyên của chúng tôi dành cho các nhà kinh doanh nền tảng tiềm năng là hãy thẩm định ý tưởng nhanh chóng trước khi bắt đầu xây dựng phần mềm. Hãy để người dùng của bạn dẫn đường.

7
Hãy để mạng lưới làm việc của nó

Việc sắp xếp trình tự thị trường sao cho đúng đang bị đánh giá không đúng mức.
- Peter Thiel, người sáng lập kiêm cựu CEO của PayPal

"Không gì có thể thực sự giúp bạn chuẩn bị sẵn sàng trước hiện tượng trực tuyến mới nhất." Đó là cách Nick Bilton của tờ *New York Times* mở đầu bài báo đăng hồi tháng 2 năm 2010 về hiện tượng Internet chớp nhoáng Chatroulette. Tiếp theo phần mở đầu là bức ảnh chụp một người đàn ông trong bộ đồ con báo toàn thân.

Cùng tháng đó, trên trang nhất tạp chí New York đăng bài "Phải chăng Chatroulette là tương lai của Internet?" *(Is Chatroulette the future of the Internet?)* Bài viết phong cho Chatroulette là nền tảng "phản Facebook" *(anti-Facebook)*. Bài viết của Bilton kết thúc với ý kiến cho rằng nền tảng này có thể là khởi đầu của "một loại trực tuyến mới."

Chatroulette là gì? Ý tưởng ở đây đơn giản đến mức đáng kinh ngạc. Đó là một trang web thô sơ tạo ra kết nối trực tiếp qua *webcam* giữa người dùng và người lạ ngẫu nhiên trên nền tảng. Để sử dụng nó, bạn không cần phải đăng ký hay có phần mềm đặc biệt nào. Dịch vụ này hoàn toàn ẩn danh. Mỗi khi người dùng bấm vào "Tiếp theo" (Next), họ được kết nối với một người lạ mới, có thể là ở bên kia Trái đất. Đây là nơi duy nhất trên Internet mà người dùng có thể "tán gẫu về thể thao, xem một anh chàng chơi ghi-ta trực tiếp và tham gia một bữa tiệc tại nhà ở Vương quốc Anh – tất cả chỉ trong vòng năm phút," như Michelle Kessler đã viết trên USA *Today*. Trải nghiệm trong 5 phút này cực kỳ phấn khích. "Tham gia Chatroulette giống như hẹn hò tốc độ với hàng chục nghìn người lạ hoàn hảo vậy," Bilton viết. Được tạo ra bởi một anh chàng người Nga 17 tuổi tên là Andrey Ternovskiy chỉ vài tháng trước đó, Chatroulette nhanh chóng lan truyền và trở thành một *meme* của văn hóa đại chúng. Jon Stewart nói

đùa về nó trên chương trình *Daily Show*. *South Park* nhại lại nó. Trong giới công nghệ, nó cũng gây được tiếng vang lớn. Người sáng lập trẻ tuổi của trang web đã gọi Shawn Fanning, người sáng lập Napster, là cố vấn. Thậm chí, Ternovskiy còn bay đến Thung lũng Silicon và thuyết trình trước Shervin Pishevar, nhân vật sau này trở thành nhà đầu tư của Uber và Airbnb. Lúc bấy giờ, một nhà đầu tư tiềm năng khác đã khen ngợi tiềm năng "không giới hạn" của Chatroulette là điểm đến tương lai của việc hẹn hò trực tuyến.

Đến cuối tháng 2, lưu lượng truy cập của trang web đã tăng 400%, đạt 4 triệu người dùng trên toàn thế giới, với gần 1 triệu người đến từ Mỹ. Đỉnh điểm, Chatroulette có hàng trăm ngàn người dùng trực tuyến cùng lúc. Nó có sức hút đặc biệt trong giới sinh viên đại học, thành phần chiếm khoảng 40% tổng số người dùng của nền tảng. Nhưng chỉ một vài tháng sau, Chatroulette hấp hối. Lưu lượng giảm mạnh, hào quang mờ dần.

NGUYÊN TẮC CHATROULETTE CỦA INTERNET

Điều gì đã xảy ra với Chatroulette? Mặc dù mới nhìn qua thì sự phát triển bùng nổ của nó có vẻ tuyệt vời thật, nhưng chất lượng mạng lưới của nó lại không tuyệt cho lắm khi bạn quan sát quá gần. Và nếu sử dụng Chatroulette sau khi nó trở nên nổi tiếng thì có thể bạn sẽ hối hận vì đã quan sát nó quá gần như vậy. Vấn đề là không phải tất cả người dùng đều ngang nhau. Khi trang web phát triển, chất lượng người dùng của nó giảm đáng kể. Khởi đầu, Chatroulette là một cách cực kỳ hay ho để tìm kiếm sự ngạc nhiên và gặp gỡ người dùng mới, nhưng nó nhanh chóng đánh mất đi ánh hào quang của mình. Chỉ sau vài tháng, nhiều người dùng đã sử dụng trang web để khoe thân một cách khiếm nhã hoặc tệ hơn nữa. Không có gì đáng ngạc nhiên khi những hành động khiêu dâm này làm cho hầu hết người dùng khác sợ hãi, và Chatroulette nhanh chóng mang tiếng xấu. Người dùng của nền tảng này lệch hẳn về nam giới – theo một nghiên cứu ước tính, tỷ lệ nam giới chiếm đến 89%. Khoảng 15% trong số này "bị xếp hạng R hoặc tệ hơn." Những người dùng này bị nghiên cứu trên dán nhãn "hư hỏng," thường khỏa thân và có những "hành động khiêu dâm." Tất nhiên, nữ giới chỉ chiếm chưa đến 10% trong nhóm người dùng này. Trang web đã cố gắng triển khai tính năng quét nhanh nguồn cấp dữ liệu video và phát hiện ảnh khỏa thân, nhưng đến lúc đó thì hầu hết người dùng của nó

đã bỏ của chạy lấy người. Tính năng này cuối cùng đã trở thành một chiến lược kiếm tiền, vì nó bắt đầu giới thiệu người dùng tham gia vào các hoạt động không phù hợp đến những trang web người lớn. Như một nhà báo đã viết trên tờ Salon, "Tất cả những gì còn lại của một nền văn minh từng một thời rực rỡ là bầu không khí chết chóc và một đám những gã trai ngồi không với cái quần tụt dở."

Vì Chatroulette ẩn danh và không yêu cầu đăng ký nên rất khó để giám sát người dùng của nó. Từ chỗ tích cực, hàng rào cực kỳ thấp này đã biến thành tiêu cực vì quá dễ để những người dùng không phù hợp tham gia. Điều đó dẫn chúng ta đến *nguyên tắc Chatroulette của Internet*: Khi không bị kìm hãm, một mạng lưới có quy mô vừa đủ sẽ tự nhiên bị giảm chất lượng người dùng và chất lượng sử dụng (ví dụ: những người đàn ông khỏa thân ngồi trước máy quay).

CÁCH GIẾT CHẾT MỘT Ý TƯỞNG TỶ ĐÔ

Chatroulette không phải là nền tảng xã hội đầu tiên phải vật lộn để kiểm soát sự tăng trưởng của chính mình. Nhiều năm trước đó, Friendster là mạng xã hội thành công, quy mô lớn đầu tiên. Mạng xã hội này ra mắt vào năm 2002 và phát triển nhanh chóng. Người sáng lập của nó, Jonathan Abrams, nghĩ rằng hẹn hò trực tuyến là "quá ẩn danh và đáng sợ." Ông đã phát triển Friendster để người dùng có thể kết nối với bạn bè của họ và xem kết nối mức độ hai (bạn bè của bạn bè). Abrams cho biết, "Chúng tôi đang cố gắng làm cho quy trình này có tính trách nhiệm cao hơn." Vào mùa thu năm 2003, trang web đã có 3 triệu người dùng.

Tuy nhiên, vì Friendster mở cửa cho tất cả mọi người nên nền tảng này đã phải vất vả mở rộng quy mô công nghệ để theo kịp tốc độ tăng trưởng của mình. Mỗi khi một trang được tải, máy chủ của Friendster sẽ tính toán kết nối của một người dùng với những người dùng khác trong phạm vi bốn mức độ cách biệt (degree of separation)[17]. Phép tính này có thể bao gồm hàng trăm nghìn người dùng. Và bởi vì mạng lưới liên tục thay đổi khi người dùng mới tham gia và kết nối với nhau, nên những tính toán này phải liên tục diễn ra. Khi mạng xã hội phát triển, việc mua đủ máy chủ để theo kịp tốc độ tăng trưởng là một thách thức. Công suất trên các máy chủ

của Friendster trở nên ì ạch đến nỗi trang web của nó có thể mất tới 40 giây để tải một trang.

Một vấn đề khác là Friendster không có cách nào hiệu quả để xác thực danh tính người dùng. Hồ sơ giả nhanh chóng trở nên phổ biến. Những hồ sơ này được gọi là "Fakester," bao gồm các trang cho "người nổi tiếng, nhân vật hư cấu, đối tượng, địa điểm, dấu hiệu nhận dạng, khái niệm, động vật và cộng đồng." Friendster nhận thấy rằng, những hồ sơ giả này sẽ gây hại cho chất lượng của mạng lưới. Mặc dù được nhiều người tham gia ưa thích nhưng các Fakester lại gây khó chịu cho những người muốn sử dụng nền tảng này để giao lưu, kết bạn một cách nghiêm túc. Fakester cũng tạo thêm sức ép cho máy chủ khi hồ sơ của họ thi thoảng được lan truyền và thu hút rất nhiều lưu lượng truy cập tạm thời. Trong bối cảnh công ty phải vật lộn để phục vụ người dùng cốt lõi, sức ép tăng thêm này không phải là thứ mà nó có thể chấp nhận được. Friendster đã quyết định thanh lọc người dùng giả, kết quả là tốc độ tăng trưởng của nền tảng này chậm đi đáng kể.

Tuy nhiên, đây chưa phải là vấn đề cuối cùng của Friendster. Nền tảng này còn một vấn đề thứ ba ít ai biết đến, và đã quá muộn để giải quyết. Đầu năm 2004, Chris Lunt, Giám đốc kỹ thuật của Friendster, nhận thấy rằng lưu lượng truy cập của nền tảng sẽ tăng đột biến vào lúc 2 giờ sáng. Nhìn vào dữ liệu, ông nhận ra rằng toàn bộ số người dùng này đều đến từ Philippines. Nền tảng đã lan truyền ở Đông Nam Á mà các chủ sở hữu của nó không hề hay biết. Friendster đang hy vọng sẽ thu hút được các nhà quảng cáo ở Mỹ, vậy nên phát hiện này cực kỳ có hại cho công việc kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, đối với mạng lưới của nó, kết quả thậm chí còn tệ hơn. Bởi vì những người dùng của Friendster ở Mỹ trong giai đoạn đầu có ít kết nối tự nhiên ở Philippines nên hầu hết bọn họ đều không hứng thú kết bạn với những người bên kia Trái đất. Nghiêm trọng hơn, những người dùng ở nước ngoài này thậm chí còn thích tạo hồ sơ giả hơn cả người dùng ở Mỹ. Tất cả những người dùng quốc tế này cũng chất thêm căng thẳng cho các máy chủ đang gặp khó khăn của công ty, nhưng lại không tạo thêm nhiều giá trị cho hoạt động kinh doanh cốt lõi, xét trên cả phương diện hiệu ứng mạng lẫn khả năng kiếm tiền. Đến cuối năm 2004, công nghệ cốt lõi của nền tảng thất bại và hiệu ứng mạng của nó yếu dần, những người Mỹ sử dụng Friendster từ đầu đã gần như từ bỏ dịch vụ khi mà các lựa chọn thay thế tương tự dần nở rộ.

11 GIỜ RỒI. BẠN CÓ BIẾT CON MÌNH ĐANG VÀO TRANG WEB NÀO KHÔNG?

Người kế nhiệm lớn nhất của Friendster là Myspace, một công ty được thành lập vào tháng 9 năm 2003, ngay khi Friendster đang thoái trào. Myspace thuộc tập đoàn eUniverse. Tập đoàn có hai mảng kinh doanh chính. Thứ nhất là một công ty thương mại điện tử tuyến tính bán hàng hóa chất lượng mập mờ, chẳng hạn như “xe tay ga và thẻ sưu tầm của Iraq” cũng như thuốc giảm cân và máy bay trực thăng điều khiển từ xa. Theo báo cáo, tỷ lệ khách hàng quay lại rất cao. Nhưng các hoạt động mờ ám của eUniverse chưa kết thúc ở đó. Mảng kinh doanh thứ hai của nó là bí mật cài đặt phần mềm gián điệp trên máy tính của người dùng để kiếm tiền từ quảng cáo. Hãy nhớ lại tất cả những cửa sổ ngẫu nhiên nhảy ra mà bạn từng gặp phải khi lướt web? Đó là cách eUniverse kiếm tiền trước khi có Myspace.

Myspace bắt đầu như một mạng xã hội để các nhạc sĩ kết nối với người hâm mộ. Hai người đồng sáng lập của nó, Chris DeWolfe và Thomas Anderson (“Myspace Tom” nổi tiếng), đã từng lượn lờ khắp các câu lạc bộ ở Los Angeles để mời chào các nhạc sĩ sử dụng nền tảng này như một công cụ tiếp thị. Và không có gì đáng ngạc nhiên, với nguồn gốc của công ty mẹ, hai người đồng sáng lập đã áp dụng phương thức hết sức thoải mái để quản lý hành vi người dùng. Họ nhanh chóng mở rộng ra ngoài nhóm người dùng ban đầu để thu hút thêm bất kỳ ai có thể. Nhìn vào bài học về tình trạng lỏng lẻo mà Friendster phải đối mặt khi trừng trị Fakester, Myspace cố gắng định vị mình như một nền tảng phản-Friendster. Nó cho phép người dùng đăng ký với tên thật hoặc tên giả và thể hiện mình theo bất cứ cách nào họ muốn. Myspace cũng có quan điểm thoải mái hơn nhiều đối với những loại hành vi mà người dùng có thể làm trên nền tảng này.

Để cải thiện hiệu năng của máy chủ, Myspace bỏ qua mã mạng mà Friendster đã sử dụng để tính toán mức độ hữu nghị. Thay vào đó, Myspace mặc định Tom là người bạn đầu tiên của tất cả mọi người. Điều này có nghĩa là khi một người dùng mới đăng ký, Tom đã kết nối người đó với tất cả những người khác trên mạng. Kết quả là, Myspace rất rộng mở – bất kỳ ai cũng có thể xem bất kỳ người nào khác hoặc thêm họ làm “bạn.” Vào tháng 4 năm 2004, Myspace thậm chí còn bỏ cả quy định người dùng cần

phải đăng nhập mới được xem hồ sơ, ảnh và nội dung khác của người dùng. Số lượt xem trang tăng vọt, vì xem ảnh khiêu dâm trở thành một phần cốt lõi của trải nghiệm Myspace.

Môi trường tự do thoải mái này thu hút nhiều người dùng Friendster quen thuộc, như Tila Tequila, một trong những nhân vật nổi tiếng trên mạng đầu tiên của thời đại Internet, đã bị Friendster cấm vài lần vì đăng ảnh khiêu khích. Cô tiếp tục trở thành người dùng nổi tiếng nhất của Myspace.

Tuy nhiên, cách quản trị kiểu buông lỏng này có nhiều nhược điểm nghiêm trọng. Như một bài học mà Myspace đã học được, không phải mọi loại tăng trưởng đều tốt. Myspace ngập trong dữ liệu rác vì người dùng có thể thêm mã tùy chỉnh vào hồ sơ cá nhân, tức là họ có thể nhúng trực tiếp quảng cáo rác vào trang của mình. Những người dùng nổi bật cũng bắt đầu spam nhiều "bạn bè" của họ với các nội dung sặc mùi quảng cáo có trả tiền. Ngoài ra, do không yêu cầu người dùng cung cấp thông tin cá nhân đáng tin cậy nên Myspace đã thu hút cả tội phạm tình dục trẻ em cũng như trẻ vị thành niên khai man tuổi thật. Một lần nữa, phương pháp quản lý buông lỏng của MySpace đã đẩy nền tảng vào tình thế tiến thoái lưỡng nan với đầy rẫy những thành phần tệ nạn như Chatroulette sau này.

Không có gì bất ngờ, vấn đề này thu hút rất nhiều sự chú ý tiêu cực. Vào tháng 2 năm 2006, Richard Blumenthal, tổng chưởng lý bang Connecticut, tuyên bố tiến hành cuộc điều tra về việc trẻ vị thành niên tiếp xúc với nội dung khiêu dâm trên Myspace. Thông báo của Blumenthal khơi mào cho hàng loạt cuộc điều tra ở các tiểu bang khác và thu hút làn sóng quan tâm tiêu cực từ giới truyền thông. Năm 2006, CBS News đã cảnh báo khán giả của mình "Nếu bạn có con cháu đang ở tuổi thiếu niên, nhiều khả năng là chúng đã truy cập vào trang blog myspace.com. Và người ta đang lo ngại rằng, trang web mạng xã hội phổ biến này cùng với nhiều trang khác giống nó, đã trở thành nơi mà tội phạm tình dục dễ dàng săn mồi trẻ em." Tiếng xấu của Myspace bắt đầu khiến người dùng của nó bỏ đi, giống hệt như Chatroulette vài năm sau đó. Trang *web* đạt đỉnh điểm với 75 triệu người dùng vào cuối năm 2008, nhưng hóa ra, tất cả sự tăng trưởng đó chỉ sớm nở tối tàn. Đến năm 2011, nền tảng này có chưa đến 35 triệu người dùng, sau hơn 2 năm mất trung bình 1 triệu người dùng mỗi tháng.

FACEBOOK TIẾP QUẢN THẾ GIỚI

Một nền tảng mạng xã hội khác, ra đời vào tháng 2 năm 2004, đã chọn một cách tiếp cận khác xa Friendster hay Myspace. Không giống như hai nền tảng này mở cửa cho ai vào cũng được, thefacebook xác định rất rõ về việc nó sinh ra để làm gì và để cho ai. Ban đầu, trang chủ của nó nói với người dùng rằng họ có thể "Tìm kiếm mọi người ở trường bạn; Tìm ra ai học cùng lớp với bạn; Tìm hiểu bạn bè của bạn bè; Có được hình dung về mạng lưới xã hội của bạn." Và thefacebook, ngày nay được tất cả mọi người biết đến với cái tên Facebook, đã rất cẩn thận trong việc lựa chọn người được phép tham gia nền tảng.

Nền tảng này được giới thiệu vào đầu học kỳ mùa xuân tại Harvard. Nó chỉ dành cho sinh viên có địa chỉ *email* Harvard.edu và bạn phải sử dụng tên thật của mình. Thời điểm ra mắt được tính toán kỹ lưỡng. Lúc đó, sinh viên Harvard đang ở giữa "tuần mua sắm," khoảng thời gian sinh viên có thể thử các lớp khác nhau và dễ dàng thêm hoặc bỏ chúng trước khi quyết định lịch học của kỳ cuối. Học kỳ trước đó, Mark Zuckerberg, người sáng lập Facebook, đã tạo ra một phần mềm có tên là Course Match, giúp sinh viên chọn lớp dựa trên những người đang học lớp đó. Bạn có thể thấy ai đã đăng ký một lớp học hoặc xem tất cả các khóa học mà một người nào đó đang theo. Zuckerberg đã đưa một tính năng tương tự vào Facebook, giúp mạng xã hội này ngay lập tức trở nên hữu ích với sinh viên. Đến cuối tuần đó, khoảng một nửa số sinh viên đại học Harvard đã đăng ký tài khoản trên Facebook, và đến cuối tháng 2, con số này là gần 75%.



Facebook - nền tảng kết nối mạng xã hội

Facebook tính toán từng đường đi nước bước trong quá trình tăng trưởng. Zuckerberg đã nhìn thấy những rắc rối của Friendster khi nó mở rộng, bị thất vọng hoàn toàn bởi Myspace – miền Viễn Tây của Internet. Bằng cách yêu cầu một địa chỉ email .edu và buộc người dùng phải đăng ký dưới tên thật, Facebook đã áp dụng một cách tiếp cận rất khác để xây dựng mạng lưới: ưu tiên chất lượng của người dùng và chất lượng sử dụng hơn là những con số tuyệt đối. Quy định chặt chẽ của nền tảng đối với việc ai có thể trở thành thành viên đã đặt nó ở vị trí gần như đối lập với các đối thủ cạnh tranh vốn dĩ để ai thích vào cũng được.

Dần dần, Facebook mở rộng sang các trường Ivy League[18] khác, bao gồm Columbia, MIT, Princeton và Stanford. Những trường này là nơi mà mạng xã hội trong thế giới thực của người dùng Harvard đã được thiết lập sẵn, và đây là lý do chính cho sự lựa chọn của Facebook. Người dùng Harvard có thể kết nối với bạn cũ thời trung học nay đang theo học tại các trường đại học "ưu tú" khác. Tuy nhiên, việc thêm người dùng từ các mạng khác cũng gây ra vấn đề, do vào thời điểm đó, Facebook giới hạn mạng lưới bạn bè chỉ cho các sinh viên khác cùng trường. Người dùng thì muốn có cách nào đó để kết nối với bạn mình ở trường khác. Zuckerberg quyết định rằng, những mối liên kết này có thể được thiết lập khi cả hai bên cùng đồng thuận – lý do ra đời của tính năng "kết bạn" xác nhận kép. Các liên kết liên trường này đã được chứng minh là một yếu tố quan trọng thúc đẩy sự tăng trưởng của Facebook, vì người dùng sẽ mời bạn bè của họ từ trường khác, những người mà họ muốn kết nối trực tuyến, tham gia vào mạng xã hội này.

Việc tận dụng đòn bẩy từ các liên kết liên trường này trở thành một phần cốt lõi trong chiến lược của Facebook. Cái cách mạng xã hội này tăng trưởng mới thực sự thiên tài. Facebook không phải là mạng xã hội đầu tiên nhắm vào sinh viên đại học, cũng không phải là mạng xã hội duy nhất phát triển nhanh chóng vào thời điểm đó. Vì vậy, thay vì chạy theo những mạng đó, Facebook lại sử dụng cái gọi là "chiến lược bao quanh." Nếu một đối thủ đã có chỗ đứng trong một trường nào đó, Facebook sẽ không chỉ triển khai ở trường đó mà ở càng nhiều trường gần đó càng tốt. Mục tiêu là tận dụng hiệu ứng mạng từ các trường khác để tạo sức ép lên trường mục tiêu. Kết quả là, sinh viên ở trường mục tiêu có bạn bè ở trường lân cận đang dùng Facebook sẽ có xu hướng chọn Facebook thay vì các đối thủ của nó. Chiến lược này hiệu quả một cách ngoạn mục và giúp Facebook vượt mặt những nền tảng mạng xã hội vững mạnh khác ở nhiều khu vực khác nhau trên khắp nước Mỹ.

Khi Facebook mở rộng đến nhiều trường hơn, sinh viên ở những trường bị "bỏ rơi" rầm rộ đòi tham gia. Zuckerberg chống lại áp lực từ các nhà quảng cáo, những người luôn muốn nền tảng ngay lập tức phải mở rộng đến các trường lớn hơn. Thay vào đó, anh vẫn tập trung vào các trường có nhiều sinh viên yêu cầu được truy cập Facebook. Nhưng, ngay cả với những người dùng mới đang đập cổng đòi vào, Facebook cũng

không để tất cả vào một cách dễ dàng. Đợi cho đến khi số lượng sinh viên trong danh sách chờ tại một trường vượt quá khoảng 20% tổng số sinh viên của trường đó, Zuckerberg mới mở quyền truy cập. Chiến lược này đảm bảo rằng Facebook sẽ không thiếu người dùng ban đầu khi nó mở ở một trường mới, và nó có thể sử dụng sinh viên từ trường khác để xây dựng nhu cầu tại các trường lân cận. Kết quả là, bất cứ khi nào Facebook mở quyền truy cập cho một trường đại học mới, mức độ sử dụng thường bùng nổ.

Sử dụng chiến lược tiếp cận có hệ thống này, Facebook đã bao phủ thị trường đại học. Đến cuối năm 2005, công ty đã thu hút được khoảng 85% tổng số sinh viên đại học ở Hoa Kỳ, 60% trong số đó sử dụng Facebook hàng ngày.

Lẽ tự nhiên, bước tiếp theo là mở cửa nền tảng cho học sinh trung học. Tuy nhiên, việc thêm các trường trung học cũng có rắc rối. Hầu hết học sinh trung học không có địa chỉ email .edu, do đó, nền tảng không thể xác thực những người dùng đó theo cách tương tự như với sinh viên đại học. Chính sách xác thực danh tính của Facebook đã trở thành một phần cốt lõi của nền tảng này, nên nó phải tìm ra cách mở cửa cho những nhóm người dùng mới mà không làm ảnh hưởng đến chất lượng. Một lần nữa, câu trả lời là xây dựng trên các mạng xã hội hiện có của người dùng. Facebook quyết định cho phép sinh viên đại học mời bạn bè vẫn còn học trung học. Chỉ người nào được mời mới có thể đăng ký. Sau đó, những người dùng này có thể mời bạn bè của họ. Ban đầu, người dùng trung học không thể nhìn thấy hồ sơ của người dùng đại học, có nghĩa là Facebook trung học bị cô lập khỏi mạng chính. Chiến lược này đồng nghĩa với việc tốc độ tăng trưởng ở các trường trung học mới sẽ chậm hơn, nhưng nó không ảnh hưởng đến cam kết của Facebook về việc sử dụng danh tính thực, đồng thời bảo vệ chất lượng của mạng. Sau khi chắc chắn rằng có thể thêm người dùng trung học mà không ảnh hưởng đến mạng lưới của mình, Facebook đã gỡ bỏ bức tường phân chia giữa mạng đại học và mạng trung học. Giờ đây, người dùng có thể kết bạn và nhắn tin cho bất cứ ai ở bất cứ trường nào.

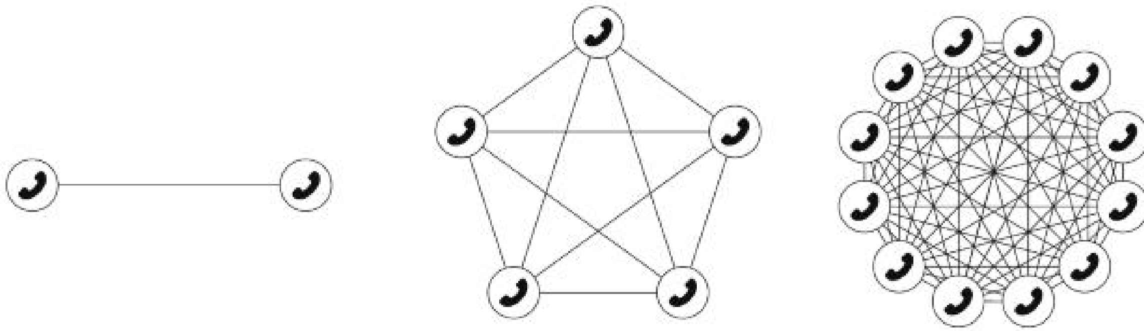
Vào tháng 4 năm 2006, nền tảng này đã vượt mốc 1 triệu người dùng trung học, và từ đó, tốc độ tăng trưởng của nó thậm chí còn nhanh hơn nữa. Ngày 26 tháng 9 năm 2006, Facebook mở cửa cho bất kỳ ai từ 13 tuổi trở

lên có địa chỉ email hợp lệ. Đến cuối năm, nó đã có 12 triệu người dùng hoạt động. Hơn 1 năm sau đó, vào ngày 6 tháng 11 năm 2007, Facebook chính thức mở cửa cho các công ty với việc ra mắt Facebook Pages cùng với hệ thống quảng cáo mới. Đến cuối năm 2008, nền tảng này đã có 150 triệu người dùng. Hiện nay, tức là sau chưa đến 10 năm, con số này là 1,54 tỷ người dùng. Nhưng, như Mark Zuckerberg đã nhiều lần thừa nhận, Facebook sẽ không thể đạt được một thành công nào nếu không có chiến lược tăng trưởng và ra mắt tại các thị trường mới được tính toán một cách tỉ mỉ ngay từ đầu. Bằng cách cẩn thận phối hợp và lên kế hoạch cho những bước tăng trưởng ban đầu, Facebook đã thành công khi Friendster và Myspace (và sau này là Chatroulette) thất bại: Nó đã tìm ra cách để duy trì chất lượng mạng lưới của mình ngay cả khi cơ sở người dùng khuếch đại lên gấp nhiều lần chỉ sau vài năm.

BÀI HỌC TỪ CÁC CUỘC CHIẾN MẠNG XÃ HỘI: TẠI SAO QUAN ĐIỂM PHỔ BIẾN VỀ MẠNG LƯỚI LẠI SAI

Trong chương 3, chúng tôi đã đưa ra một định nghĩa đơn giản về hiệu ứng mạng: hiệu ứng mạng là một lợi ích khiến cho càng nhiều người sử dụng một nền tảng thì nó càng trở nên hữu ích và có giá trị hơn. Một dịch vụ có hiệu ứng mạng khi hành vi của những người dùng khác tác động trực tiếp lên giá trị mà bạn sẽ nhận được từ cùng một dịch vụ đó.

Ví dụ kinh điển về loại hiệu ứng này là mạng điện thoại, giá trị của nó đối với mỗi người dùng tăng lên khi có nhiều người hơn tham gia vào mạng lưới của nó (xem Hình 7.1). Định luật Metcalfe, được đặt theo tên của Robert Metcalfe, một trong những nhà phát minh ra Ethernet, phát biểu rằng: giá trị của một mạng lưới tỷ lệ với bình phương của số lượng người dùng được kết nối trong một hệ thống (giá trị mạng = *n(*)*).

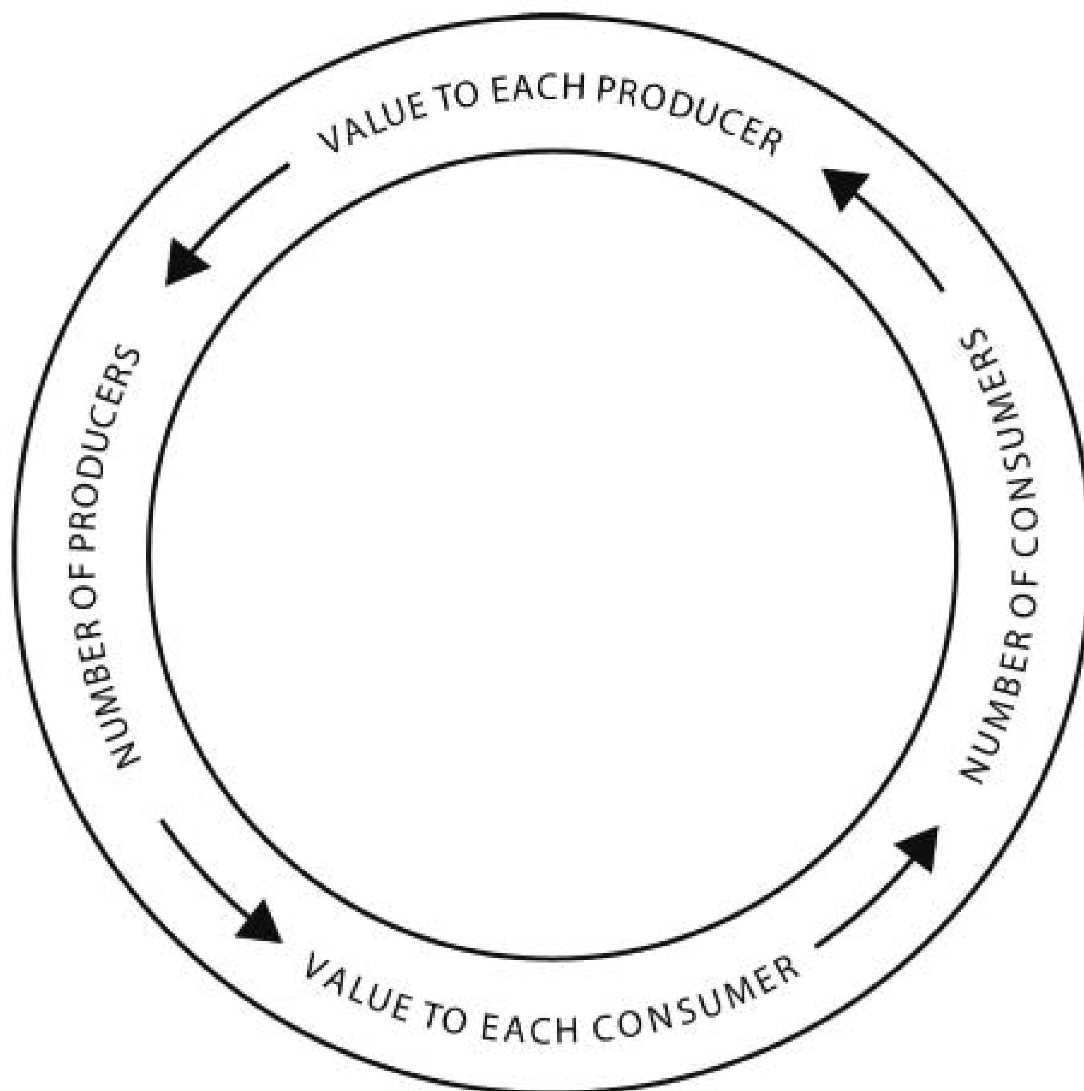


Hình 7.1. Hiệu ứng mạng trong một mạng lưới điện thoại: Giá trị tăng khi số lượng kết nối tăng

Khi nhiều người dùng tham gia vào một mạng lưới, số lượng kết nối duy nhất khả thi trong phạm vi mạng lưới tăng theo hàm: $(n(*) - n)/2$, trong đó n là số lượng người dùng. Vì số lượng kết nối khả thi có thể rất lớn, nên hàm toán học này đạt đến giới hạn $n(*)$, đây là định nghĩa toán học của Định luật Metcalfe.

Nền tảng cũng có một động lực tương tự. Một bên của mạng lưới càng có nhiều người tham gia thì giá trị mà nền tảng mang lại cho bên kia càng lớn. Ví dụ, càng có nhiều nhà phát triển tạo ra ứng dụng cho nền tảng iOS của Apple, thì nền tảng càng có giá trị hơn đối với người tiêu dùng. Mối quan hệ này vận động hai chiều, tức là càng có nhiều người tiêu dùng trên một nền tảng, thì nền tảng đó càng có giá trị hơn đối với nhà sản xuất (nhà phát triển ứng dụng).

Loại hiệu ứng mạng này được gọi là hiệu ứng mạng gián tiếp hoặc hiệu ứng mạng chéo bên, trong đó giá trị mà mỗi người dùng trong một nhóm (ví dụ như người tiêu dùng) nhận được sẽ tăng lên khi số lượng người dùng trong nhóm người dùng phụ thuộc khác (nhà sản xuất) tăng lên. (Xem Hình 7.2) Do đó, có một hiệu ứng mạng chéo giữa hai nhóm người dùng riêng biệt. Hiệu ứng này tạo ra một vòng hồi tiếp tích cực giữa hai phía của mạng lưới. Càng có nhiều nhà sản xuất, nền tảng càng trở nên có giá trị đối với mỗi người tiêu dùng và ngược lại. Kết quả là, khi mạng lưới đạt đến quy mô đủ lớn, hiệu ứng mạng sẽ giúp nền tảng dễ dàng thu hút người dùng mới cho mỗi nhóm và tăng số lượng giao dịch. Tăng trưởng dẫn đến nhiều tăng trưởng hơn.



Number of producers: Số lượng nhà sản xuất

Value to each consumer: Giá trị cho mỗi người tiêu dùng

Number of consumers: Số lượng người tiêu dùng

Value to each producer: Giá trị cho mỗi nhà sản xuất

Hình 7.2. Cách hiệu ứng mạng gián tiếp tạo ra giá trị cho các công ty kinh doanh nền tảng

Tuy nhiên, theo định nghĩa thông thường này, việc xây dựng một mạng lưới mạnh chỉ đơn giản là một trò chơi của những con số. Càng nhiều người dùng tham gia vào một mạng lưới thì mạng lưới đó càng có giá trị. Ví dụ, hãy lưu ý rằng kết quả của phương trình Định luật Metcalfe không

thể âm. Bất kỳ người dùng mới nào cũng tốt như nhau. Định nghĩa về hiệu ứng mạng này giả định rằng tất cả tăng trưởng đều có giá trị ngang nhau và có tác động tích cực đến người dùng khác. Thế nhưng, những câu chuyện về Chatroulette, Friendster và Myspace lại cho thấy điều ngược lại.

HẦU HẾT CÁC HIỆU ỨNG MẠNG ĐỀU MANG TÍNH ĐỊA PHƯƠNG

Tại sao những kiến thức phổ biến từ trước đến nay về hiệu ứng mạng lại sai? Chà, không phải mọi kết nối tiềm năng trong một mạng lưới đều phù hợp. Điều này có vẻ hiển nhiên, nhưng quan điểm về các mạng lưới của Định luật Metcalfe lại bao hàm ý tưởng cho rằng, tất cả các hiệu ứng mạng đều mang tính toàn cầu – mọi người đều đánh giá cao việc có thể kết nối với mọi người khác trong mạng lưới. Theo quan điểm này, mọi cá nhân tham gia một mạng lưới đều có giá trị như nhau, bất kể họ kết nối với bạn ở mức độ nào. Hãy xem ví dụ kinh điển về mạng điện thoại được mô tả trong Hình 7.1. Bất kỳ người dùng nào tham gia mạng cũng được giả định là sẽ đem lại cùng một giá trị tiềm năng như bất cứ người dùng nào khác, cho dù họ ở đâu. Trên thực tế, quan điểm này không có ý nghĩa cho lắm. Một số người dùng có giá trị với bạn hơn so với những người khác. Và tại một thời điểm nhất định, giá trị biên của một người dùng tăng thêm bắt đầu giảm. Ví dụ, trên Facebook, hầu hết mọi người đều quan tâm đến việc giao tiếp với chỉ một phần rất nhỏ trong số 1,5 tỷ người dùng của nền tảng này. Trong thực tế, bạn có lợi khi nhiều thành viên trong mạng xã hội của bạn tham gia nền tảng, nhưng bạn lại không nhận được lợi ích trực tiếp nào khi người lạ tham gia với người mà bạn không có mong muốn giao tiếp. Mặc dù giá trị tổng thể của mạng sẽ tiếp tục tăng, nhưng đối với bạn, xác suất cao là bạn sẽ nhận được cùng một mức giá trị cho dù nền tảng có 1,4 tỷ hay 1,5 tỷ người dùng. Một trăm triệu người dùng là rất nhiều, nhưng hầu hết trong số họ đều không được kết nối chặt chẽ với bạn.

Bạn đánh giá cao một số kết nối hơn số khác dựa trên sự gần gũi của chúng với bạn trong mạng lưới. Bạn càng xa cách một người dùng mới thì khả năng kết nối với họ càng ít có giá trị. Giá trị của một người dùng mới tham gia vào mạng lưới đối với bạn không phải bằng 0, nhưng tại một thời điểm nhất định, giá trị biên của mỗi người dùng mới trở nên không đáng kể. Uber có thể phát triển mạng lưới toàn cầu của mình từ 1 triệu tài xế

hiện tại, nhưng nếu tất cả những người lái xe tăng thêm đó ở một thành phố mà bạn không bao giờ ghé thăm, giá trị của mạng lưới dành cho bạn không thay đổi nhiều. Nói cách khác, hầu hết các hiệu ứng mạng mang tính *địa phương*, không phải toàn cầu.

Đối với các nền tảng như Uber, nơi vị trí là một yếu tố quan trọng, thuật ngữ "địa phương" có thể được hiểu theo nghĩa đen. Là một người tiêu dùng, bạn đánh giá cao những tài xế tiềm năng gần gũi với bạn về mặt địa lý. Nhưng hiệu ứng mạng địa phương không chỉ đề cập đến khoảng cách hoặc vị trí theo nghĩa đen. Thay vào đó, chúng ta đang nói đến khoảng cách mang tính ẩn dụ trong một mạng lưới. Yếu tố thực sự quyết định sự gần gũi trong mạng là tần suất và mật độ tương tác giữa các người dùng.

Tuy nhiên, về mặt trực quan, thuật ngữ "địa phương" thể hiện được ý chúng tôi muốn nói: Trong phạm vi mạng lưới, mức độ bạn kết nối chặt chẽ hoặc không chặt chẽ với người khác rất quan trọng. Mỗi người dùng thường đánh giá cao việc được chấp nhận bởi một tập con, hay một cụm người dùng riêng biệt, do đó mỗi người dùng có một "mạng địa phương" mà đối với họ là quan trọng. Các biến liên quan nhất với mức độ gần gũi trong một mạng lưới sẽ thay đổi tùy từng loại nền tảng. Đối với Facebook, sự gần gũi về địa lý không phải lúc nào cũng là một chỉ báo tốt cho sức mạnh của một kết nối. Những người dùng được kết nối chặt chẽ lại có thể sinh sống ở các thành phố khác nhau hoặc thậm chí các quốc gia khác nhau. Đối với nhiều mạng lưới khác, vị trí địa lý có thể ít hoặc không liên quan. Hầu hết mọi người không quan tâm lắm đến chuyện bạn sống ở Des Moines, Iowa, khi bạn tải video mới nhất của con mèo nhà mình lên YouTube. Họ cũng không cần phải ở gần bạn để thích đọc tweet mới nhất mà bạn đăng tải. Trong cả hai trường hợp này, chủ đề quan trọng hơn rất nhiều so với vị trí.

Bản chất địa phương của hiệu ứng mạng giúp chúng ta hiểu tại sao đối với các nền tảng, mật độ mạng cũng quan trọng ngang với quy mô mạng. Một mạng lưới càng dày đặc, thì các mạng địa phương trong đó lại càng chồng chéo lên nhau. Điều này đồng nghĩa với việc sẽ có nhiều kết nối tiềm năng trở thành giao dịch thực tế hơn, vì những người dùng này có nhiều khả năng tương tác với nhau hơn. Chính giao dịch, chứ không phải các kết nối tiềm năng, là nơi mà nền tảng tạo ra giá trị thực. Kết quả là, một mạng lưới nhỏ nhưng dày đặc và năng động thường có giá trị hơn và

hữu ích hơn một mạng lưới lớn nhưng phân tán. Mạng nhỏ hơn sẽ tạo ra nhiều giao dịch hơn và nhiều giá trị hơn.

Để đạt được hiệu ứng mạng từ mật độ cao hơn, khi mới hoạt động, hầu hết các nền tảng đều nhắm đến một thị trường ngách nhỏ hơn với một tình huống sử dụng mạng vô cùng đơn giản, trước khi mở rộng với nhóm đối tượng lớn hơn. Ví dụ, đây là lý do tại sao hầu hết các sàn giao dịch dịch vụ, như Uber, đều bắt đầu ở một thành phố, thường là New York hoặc San Francisco. (Uber ra mắt lần đầu tiên tại San Francisco) Họ tập trung xây dựng mạng lưới dày đặc tại một thành phố trước khi chuyển sang một thành phố mới, nơi họ sẽ phải xây dựng lại mạng lưới từ đầu. Tuy nhiên, chiến lược này không giới hạn ở các sàn giao dịch. Yelp bắt đầu ở San Francisco và xây dựng mạng lưới những người đánh giá trước khi mở rộng đến các thành phố khác. Tương tự, nền tảng hỏi đáp Quora, được thành lập bởi hai nhân viên cũ của Facebook, bắt đầu với việc tập trung vào các lĩnh vực vốn mạo hiểm, công nghệ và khởi nghiệp. Bằng cách giới hạn người dùng ban đầu của mình (chỉ những người được mời mới có thể tham gia nền tảng) là những người có thể trả lời câu hỏi về những chủ đề rất hẹp này, Quora đã phát triển cụm người dùng cốt lõi để về sau mở rộng sang các chủ đề và lĩnh vực khác.

Khung chiến lược trên giúp chúng ta hiểu được lý do thành công của Facebook. Nó cũng giải thích sự sụp đổ từ từ của Myspace và lý do tại sao nhiều nỗ lực của Google trong việc xây dựng các mạng xã hội đều thất bại. Facebook bắt đầu ở vị trí một mạng xã hội rất hẹp, chỉ dành cho sinh viên đại học. Đại học là khi mạng xã hội của mọi người đông đúc nhất và là thời điểm mọi người tích cực giao tiếp xã hội hơn so với bất kỳ giai đoạn nào khác trong cuộc đời họ. Dustin Moskovitz, một trong những người đồng sáng lập của Facebook, đã sử dụng dữ liệu ban đầu từ nền tảng này để nghiên cứu một lớp mà mình đang theo học. Anh thấy rằng, trung bình, trong phạm vi một trường đại học, hai sinh viên bất kỳ luôn cách nhau nhiều nhất là hai mức độ cách biệt. "Đó là lý do tại sao thefacebook rất phát triển ở trường đại học," Moskovitz nói. Facebook được xây dựng trên mạng lưới dày đặc các mối quan hệ đang có trong thực tế. Nền tảng này chỉ đơn giản mở rộng những mối quan hệ sang thế giới Web. Nó có công dụng hết sức cụ thể cho một cụm người dùng cụ thể. Nó chỉ tập trung vào việc tạo ra các công cụ cho phép những sinh viên đó tương tác trực tuyến

với nhau. Các quy tắc của nó cố ý hạn chế thông tin bạn có thể xem dựa trên trường mà bạn theo học và những người mà bạn được kết nối.

Tương tự, Myspace bắt đầu bằng cách xây dựng mạng lưới xung quanh những kết nối giữa các nhạc sĩ và người hâm mộ của họ. Tuy nhiên, khi nền tảng phát triển, Myspace nhanh chóng mở cửa cho nhiều loại người dùng khác mà không chú trọng đến việc họ sẽ sử dụng nền tảng này như thế nào. Thái độ này được thể hiện qua cách thức phát triển tính năng theo kiểu phó mặc may rủi của Myspace. Tom Anderson, người đồng sáng lập của nền tảng, có thói quen lượn lờ trên Internet để tìm kiếm những tính năng thú vị trên các trang web khác rồi yêu cầu các nhà phát triển của Myspace sao chép chúng. Ví dụ, tính năng cho phép người dùng xếp hạng ảnh của nhau dựa trên sức hấp dẫn theo thang điểm từ 1 đến 10 của nó được ăn cắp trắng trợn từ hiện tượng Internet Hot or Not. Không có gì ngạc nhiên, việc Myspace "nhân bản" trang web của Hot or Not đã khiến CEO của Hot or Not nổi giận, yêu cầu Myspace phải thay đổi tính năng này, và nó phải làm theo. Trang blog Xanga cũng kiện Myspace sau khi bị nó sao chép nhiều tính năng phổ biến. Cuối cùng, Myspace dàn xếp vụ này với số tiền 40.000 đô la và đồng ý ngừng sử dụng những cái tên tính năng đã được đăng ký nhãn hiệu thương mại của Xanga.

Mặc dù chiến lược này giúp Myspace phát triển rất nhanh nhưng nó cũng gây ra nhiều ồn ào, phiền toái cho mạng lưới. Sự tăng trưởng này góp phần làm tăng các chỉ số ảo, chẳng hạn như số lượng người dùng, nhưng lại không tạo nên một mạng lưới bền vững. Nhiều người dùng mới không đánh giá cao rất nhiều người dùng khác – họ có ít điểm chung và không hề có khuôn khổ nhất quán quy định cách họ nên kết nối và tương tác trên nền tảng. Càng ngày, Myspace càng trở thành nơi để kết nối với những người mà bạn không biết.

"Ý tưởng của Myspace rất hay, nơi mà một ban nhạc sẽ có tới 900.000 bạn bè," Kent Lindstrom, cựu CEO của Friendster nhận xét. "Đó là thứ sau này đã trở thành Twitter." Tuy nhiên, khi Myspace mở rộng, nó rời xa khỏi mạng lưới cốt lõi của mình và làm loãng giá trị mà nó cung cấp cho người dùng. Cuối cùng, nó biến thành một nơi người dùng thì nhiều nhưng giá trị tương tác giữa họ thì ít – nói cách khác, một mạng lưới lớn nhưng không có hiệu ứng mạng địa phương.

Myspace không phải là nền tảng duy nhất kết thúc cuộc đời mình bằng thành quả là một thị trấn ma rộng lớn. Google rất quen thuộc với chuyện này. Nỗ lực đầu tiên của nó trong việc xây dựng một nền tảng mạng xã hội là Orkut. Nền tảng này được đặt tên theo một trong những kỹ sư của Google, Orkut Büyükkökten, người đã tạo ra Câu lạc bộ Nexus, một mạng xã hội thất bại mà anh đã xây dựng khi còn học ở Stanford. (Chúng tôi đã nói qua về thất bại của Club Nexus trong chương 5.) Google khởi chạy Orkut vào tháng 1 năm 2004, chỉ hai tuần trước khi Facebook ra mắt tại Harvard. Ban đầu, Orkut phát triển mạnh ở Hoa Kỳ và có thời kỳ được xem là đối thủ cạnh tranh tiềm năng của Myspace, nền tảng về sau phát triển thần tốc. Nhưng đến cuối năm 2004, Orkut phổ biến ở Brazil hơn ở Hoa Kỳ rất nhiều. Một chiến dịch cộng đồng ở Brazil (không phải do Google triển khai) đã được thực hiện với mục tiêu làm cho nền tảng phổ biến hơn ở Hoa Kỳ. Chiến dịch thành công và nền tảng mang bản sắc rõ ràng của cộng đồng người Brazil và người nói tiếng Bồ Đào Nha. Không có gì bất ngờ, nhiều người dùng ở Mỹ – hầu hết trong số họ không hứng thú lắm với việc kết nối trên mạng xã hội với người dùng nói ngôn ngữ khác – bắt đầu rời khỏi nền tảng này. Orkut tiếp tục trở thành nền tảng mạng xã hội lớn nhất ở Brazil, và năm 2008, thậm chí Google còn chuyển trụ sở của nền tảng sang quốc gia này. Tuy nhiên, nền tảng không bao giờ thành công tại Hoa Kỳ, và chỉ trong vài năm, Google gần như từ bỏ nỗ lực phát triển mạng lưới này. Dự án xây dựng mạng xã hội lớn tiếp theo của Google (không tính Google Buzz hoặc Wave đã chết từ trong trứng nước) là Google+ (phát âm là "Google Plus"), được công bố vào tháng 6 năm 2011. Google+ tự định vị là nền tảng phản-Facebook. So với Facebook, Google+ cho phép người dùng kiểm soát cài đặt bảo mật chặt chẽ hơn. Google+ cũng dễ dàng thu hút hàng triệu người dùng, vì Google đã kết nối Google+ với nhiều nền tảng hiện có của mình, như Gmail và YouTube, để giúp nó khởi đầu suôn sẻ hơn. Tuy nhiên, do không xác định được một mục đích rõ ràng nên Google+ không bao giờ kích thích được người dùng tương tác. Một nhân viên cũ của công ty cho biết "Rõ ràng là nếu nhìn vào các chỉ số trên mỗi người dùng, bạn sẽ thấy mọi người không đăng bài, không quay lại và không thực sự tương tác với sản phẩm. Sáu tháng sau, người ta bắt đầu có cảm giác là thực ra nó không hề hoạt động." Giới nhà báo công nghệ còn nói đùa rằng, những người duy nhất sử dụng Google+ là nhân viên của Google. Rất dễ thấy tại sao Google cần Google+ tồn tại –

nó sợ mối đe dọa cạnh tranh từ Facebook – nhưng vì không bao giờ có thể tìm ra cách dùng cốt lõi và nhóm người dùng cốt lõi nên Google+ trở thành thị trấn ma với số lượng người dùng lớn nhưng thực ra không hề hoạt động, giống như Myspace.

HIỆU ỨNG MẠNG ĐẢO NGƯỢC VÀ CÁI CHẾT CỦA LỢI THẾ NGƯỜI ĐI ĐẦU

Khái niệm Định luật Moore về hiệu ứng mạng còn một vấn đề nghiêm trọng khác. Không phải tất cả các hiệu ứng mạng đều tích cực. Một số người dùng có thể hành động theo những cách gây ảnh hưởng tiêu cực đến người khác. Hoặc, nói thẳng ra, một số người dùng làm hại người khác. Những người dùng "xấu" này tạo ra các hiệu ứng mạng đảo ngược – càng xuất hiện nhiều hoạt động có hại này, giá trị mà người dùng nhận được từ một mạng lưới càng ít đi. Hãy nhìn chuyện xảy ra với Chatroulette. Hầu hết người dùng tìm đến Chatroulette vì muốn nói chuyện với một người lạ ngẫu nhiên. Điều mà họ không muốn tìm là nhìn thấy cận cảnh một gã trai khỏa thân rậm rạp. Tần suất bạn gặp phải trải nghiệm không mong muốn này càng cao thì khả năng bạn tiếp tục sử dụng Chatroulette càng thấp. Ví dụ khác là tình trạng "chơi khăm" trong các bình luận và thông điệp trên Internet, trong đó một người dùng cố ý chọc tức hoặc xúc phạm người khác. Hay các Fakester đã "đánh chiếm" Friendster, những người chuyên spam và săn mồi đã gây nên tai tiếng cho Myspace. Tất cả đều là ví dụ về hiệu ứng mạng đảo ngược. Thay vì đem lại lợi ích cho mạng lưới bằng cách tạo ra giá trị cho những người dùng khác, thì bộ phận người dùng xấu này lại gây hại hoặc tạo ra chi phí tiềm ẩn cho họ. Nếu không được kiểm soát, những người dùng xấu này có thể xâm chiếm mạng lưới và đẩy người dùng khác đi. Giống như vấn đề "quả chanh" trong các thị trường tiêu dùng khác, người dùng có chất lượng kém có thể đuổi hàng hóa tốt đi. Khi có nhiều người dùng xấu tham gia, họ tạo ra một hiệu ứng mạng đảo ngược thúc đẩy người dùng khác rời bỏ nền tảng. Vì vậy, mặc dù mọi nền tảng đều dành nhiều nguồn lực để cố gắng phát triển nhanh nhất có thể nhưng đôi khi bạn nên cẩn thận với điều ước của mình.

Khái niệm hiệu ứng mạng đảo ngược này quan trọng vì nó thay đổi rất nhiều hiểu biết của chúng ta về cách xây dựng mạng lưới đúng đắn. Ý tưởng về hiệu ứng mạng và sự ráp nối của chúng thông qua Định luật

Metcalfe bắt đầu được nhiều người biết đến vào những năm 1990, khi Internet ngày càng phổ biến. Dựa trên cơ sở là một ý niệm giản lược thái quá về cách mạng lưới tạo ra giá trị, quan điểm chung về hiệu ứng mạng xem sự cạnh tranh giữa các nền tảng chỉ đơn giản là chuyện làm sao để trở nên lớn nhất trong thời gian nhanh nhất. Khái niệm này còn được gọi là lợi thế người đi đầu *(first- mover advantage)*. Ý tưởng lợi thế kẻ đi đầu có sức mạnh đến nỗi "nó có thể ngay lập tức giúp một start-up thu về hàng triệu đô la vốn tài trợ, xuất hiện khắp nơi và chinh phục được các thành viên ban giám đốc, những người có vẻ quan trọng, dù chỉ trong chốc lát," cây bút công nghệ Kevin Maney của tờ *USA Today* nói. Hãy là người đầu tiên "đánh chiếm" bất kỳ danh mục kinh doanh mới nào trên Web và nó sẽ là danh mục của bạn, hoặc người ta nghĩ như vậy. Ý tưởng về lợi thế người đi đầu bị ảnh hưởng nặng nề sau cú phát nổ của bong bóng *dot-com*, nhưng nó vẫn sống sót cho đến ngày nay. Steve Blank, một doanh nhân thành lập hàng loạt các công ty và là một trong những người sáng lập phong trào Khởi nghiệp Tinh gọn (Lean Startup), đã gọi lợi thế người đi đầu là "một ý tưởng không thể chết." Trong quá khứ, một phần của vấn đề mà khái niệm này gặp phải là nó được áp dụng cho các công ty không có bất kỳ hiệu ứng mạng thực sự nào, với rất ít lợi thế bền vững, ngay cả khi chúng thành công. Pets.com và Kozmo.com là hai ví dụ từ kỷ nguyên *dot-com*. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh vào lợi thế người đi đầu còn gây ra một vấn đề khác, đó là nó gieo vào đầu bạn những suy nghĩ sai lầm về chiến lược bạn nên chọn khi muốn mở rộng một mạng lưới. Hệ tư duy tăng trưởng-bằng-mọi-giá là một lý do quan trọng khiến nhiều nền tảng ban đầu có sức hút rất lớn nhưng về sau lại thường thất bại trong việc đạt được quy mô kỳ vọng. Cả Friendster và Myspace đều lớn rất nhanh. Nhưng chúng được như vậy chủ yếu là nhờ vào việc phớt lờ những ảnh hưởng mà sự tăng trưởng này gây ra đối với chất lượng của nền tảng. Trong trường hợp của Friendster, nó không thể tạo ra một hệ thống mạnh mẽ để tự xác định cho mình một danh tính thật ngay từ đầu. Kết quả là, phần lớn sự tăng trưởng của nó đến từ hồ sơ giả, những hồ sơ khiến nhiều người dùng cốt lõi khó chịu. Khi Friendster cố gắng để loại bỏ những người dùng giả này, nhiều người trong số họ bỏ đi, và tăng trưởng giảm mạnh. Myspace cũng gặp phải vấn đề tương tự. Với nguồn gốc tự do phóng khoáng hơn, không đáng ngạc nhiên lắm khi Myspace thiếu sự tập trung vào chất lượng của cơ sở người dùng. Một công ty kiếm tiền bằng cách cài đặt phần mềm gián

điệp trên máy tính của bạn thì ít có khả năng coi trọng mấy chuyện như quản trị cộng đồng hay chất lượng người dùng. Myspace cố tình tạo ra một hệ thống quản trị rất hạn chế và chỉ bắt đầu áp đặt một số biện pháp kiểm soát sau khi hứng chịu sự lên án của giới truyền thông và sức ép từ chính quyền. Ví dụ, một phần kế hoạch tăng trưởng ban đầu của công ty là một tour tiệc tùng hộp đêm qua mười bảy thành phố, với chiêu trò sử dụng những cô gái ăn mặc thiếu vải để thu hút người dùng mới. Không có gì bất ngờ, về sau Myspace đã gặp phải vấn đề lớn khi các hình ảnh khiêu dâm xuất hiện trên hồ sơ người dùng. Trong cả hai trường hợp này, công ty đều ưu tiên tăng trưởng hơn tất cả những yếu tố khác, và đã có lúc nó là mạng xã hội lớn nhất trên thế giới. Nhưng vì hiệu ứng mạng đảo ngược mà sự tăng trưởng này là chỉ sớm nở tối tàn.

Người dùng giả đã giúp Friendster phát triển nhanh chóng, nhưng thành công của nó chỉ như một lâu đài cát. Mạng lưới của nó sụp đổ cũng nhanh như lúc phát triển. Tương tự như vậy, khi Myspace lớn mạnh thì tai tiếng của nó cũng lớn theo. Trải nghiệm người dùng của nó xuống cấp vì nhiều hồ sơ người dùng đầy rẫy các loại tin rác và quảng cáo mà bạn hay thấy trong hộp thư rác của mình. Tình trạng thiếu chất lượng này đã đuổi nhiều người dùng cốt lõi của Myspace và ngăn chặn một cách hiệu quả bất kỳ tiềm năng tăng trưởng nào trong tương lai bằng cách dọa người dùng mới sợ chết khiếp. Như cả hai ví dụ này đều cho thấy, việc là người đầu tiên tham gia thị trường với những con số ấn tượng không phải là tất cả. Một mạng lưới lớn không phải là một đường hào tốt nếu nó quá ô nhiễm.

Trong một phân tích đa chiều hơn về hiệu ứng mạng, tầm quan trọng của lợi thế người đi đầu gần như biến mất. Đúng, tăng trưởng rất quan trọng, nhất là khi nhiều nền tảng đang ganh đua nhau để giành quyền kiểm soát. Do áp lực cạnh tranh nên hầu hết các nền tảng đều cảm thấy cần phải tích lũy người dùng nhanh nhất có thể. Sự khẩn trương này có lý. Tuy nhiên, tăng trưởng không phải là con rắn tự cắn đuôi của chính mình. Một mạng lưới lớn, lấn át thị trường sở hữu lợi thế so với những công ty mới tham gia và đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn, nhưng lợi thế đó chỉ quan trọng nếu nó bền vững.

Không phải tất cả các kiểu tăng trưởng đều tốt. Tăng trưởng hữu ích khi nó tạo ra nhiều giá trị hơn cho người dùng của bạn. Tăng trưởng cũng là yếu tố cho phép một nền tảng kiếm đủ tiền để xây dựng một công ty bền

vững và có khả năng phòng thủ. Nhưng để biến những lợi thế này thành hiện thực, mạng lưới của bạn phải tăng trưởng *bền vững*. Nếu không, nó có thể sụp đổ bất cứ lúc nào. Như chúng ta đã thảo luận trong chương 3, nền tảng dịch vụ gia đình Homejoy là nạn nhân mới nhất của sai lầm này. Công ty đuổi theo tăng trưởng mà không chú ý đến chất lượng dịch vụ mình cung cấp. Kết quả là, Homejoy có tỷ lệ giữ chân người dùng rất thấp so với các đối thủ cạnh tranh, và phải đốt tiền để có được những người dùng hầu như không bao giờ quay lại. Công ty đóng cửa vào tháng 7 năm 2015. Rõ ràng, chiến lược chạy đua để giành được người nào hay người nấy là một sai lầm. Hãy chọn lọc một cách khôn ngoan.

NGƯỜI DÙNG CỦA BẠN ĐỊNH NGHĨA NỀN TẢNG CỦA BẠN

Nhiều *start-up* nền tảng ở giai đoạn đầu nghĩ mình là công ty phần mềm. Đây là một sai lầm. Các công ty phần mềm tập trung rất nhiều vào các tính năng họ tạo ra và ít chú trọng đến cộng đồng đang sử dụng những tính năng đó. Người ta thường nghĩ rằng, nếu bạn tạo ra một loạt các tính năng "sát thủ" thì người dùng sẽ thích sử dụng chúng, công ty sẽ tăng trưởng và thành công. Nếu bạn chỉ sửa tính năng này một chút, đổi vị trí nút bấm kia một chút, tự nhiên công ty bạn sẽ tăng trưởng. Về bản chất, quan điểm này không sai. Việc tối ưu hóa thực sự quan trọng đối với bất kỳ công ty phần mềm nào. Nhưng đối với một nền tảng, ngay cả một nền tảng được xây dựng với phần mềm đi kèm, thì tính năng "sát thủ" tối thượng chính vẫn là giá trị của mạng lưới. Trên thực tế, nền tảng càng thành công thì các tính năng của nó càng ít quan trọng. Khi nền tảng của bạn phát triển, bạn từ bỏ rất nhiều quyền kiểm soát để đổi lấy tình hình tài chính tốt hơn và nhiều giá trị hơn. Nhưng bạn phải cẩn thận chú ý đến người mà bạn sẽ mời tham gia. Khi mạng của bạn đã định danh xong, việc tái định hình mạng lưới sẽ rất khó khăn.

Trong năm 2012, nền tảng Momo của Trung Quốc đã học được bài học này một cách đau thương. Momo là một nền tảng nhắn tin tức thì dựa trên vị trí, cho phép người dùng tìm và nhắn tin cho những người lạ gần đó. Có lẽ bạn đã đoán ra ý tưởng này dẫn đến điều gì. Bất chấp việc các chủ sở hữu đã cố gắng hết sức có thể, Momo vẫn nổi tiếng như một ứng dụng tìm bạn tình chóng vánh. Một *video* lan truyền đã mô tả nó như "một công cụ kỳ diệu để kiếm tình một đêm." Công ty đã chi hàng triệu đô la cho hoạt

động *marketing* hòng nỗ lực đảo ngược tình thế nhưng vô ích. Gần đây hơn, Tinder, ứng dụng của Mỹ giống Momo, đã gặp phải vấn đề tương tự sau khi nó trở nên nổi tiếng là ứng dụng tìm bạn tình chóng vánh của nước Mỹ. Vào tháng 9 năm 2015, trên trang chủ của *Vanity Fair* thậm chí còn đăng tải một bài viết có tiêu đề "Tinder và Bình minh của "Ngày tàn cho những cuộc hẹn hò" (*Tinder and the Dawn of the "Dating Apocalypse*"). Nó mô tả ứng dụng này như thành phần trung tâm của cái gọi là văn hóa tình dục buông thả. Tinder đã đáp trả trên Twitter, và sự việc được ví như một cuộc khủng hoảng PR trên truyền thông xã hội nhưng từ trước đến nay, công ty vẫn phản đối bằng tuyên bố nó không chỉ là ứng dụng dành cho những cuộc tình chóng vánh. Tinder làm như vậy vì một lý do chính đáng: Nếu nó chỉ là một ứng dụng tìm tình một đêm, thì thị trường của nó sẽ nhỏ hơn nhiều. Nhưng những nỗ lực của nó hầu như không thay đổi được nhận thức của công chúng.

Nếu vấn đề về danh tiếng này chỉ mang tính ngắn hạn thì nó đã chẳng phải chuyện gì to tát đối với những nền tảng như Momo và Tinder. Nhưng sự tăng trưởng trong mạng lưới không phải là ngẫu nhiên. Nó phụ thuộc vào cả quá trình. Điều đó có nghĩa là gì? Có nghĩa là những loại người dùng mà mạng của bạn sẽ thu hút trong tương lai phụ thuộc vào các thành phần và hành vi của người dùng của bạn trong hiện tại. Sự tăng trưởng trong tương lai của mạng lưới phụ thuộc vào con đường mà nó đã đi qua để đến được đó. Nói cách khác, người dùng không đưa ra quyết định ngẫu nhiên về việc tham gia một nền tảng. Những người dùng mới tiềm năng được thúc đẩy bởi sự quan tâm (hoặc ghét bỏ) của họ đối với cơ sở người dùng hiện tại. Khi một nền tảng đã thu hút đủ số lượng tới hạn của một loại người dùng nhất định, sẽ có nhiều người dùng cùng loại ủng hộ nó hơn. Các nền tảng hẹn hò là một ví dụ hết sức đơn giản. Thông thường, người dùng có sở thích rõ ràng với những mối quan hệ hoặc là chóng vánh, hoặc là lâu dài. Nếu một nền tảng thu hút nhiều người dùng thích tìm kiếm những cuộc tình thoáng qua, hiển nhiên nó sẽ được xem như là một nền tảng phục vụ mục đích đó. Một khi nền tảng được biết đến rộng rãi gắn liền với một loại người dùng nhất định, nó gần như sẽ không thể tự định vị để thu hút các loại người dùng khác được nữa, bất kể nó có tiếp thị về mình như thế nào hay giới thiệu những tính năng gì đi nữa.

Bản chất phụ thuộc vào cả quá trình của các mạng lưới khiến cho việc thiết kế nền tảng trở nên đặc biệt quan trọng trong giai đoạn đầu. Những người sử dụng một nền tảng ngay khi nó mới hoạt động có thể ảnh hưởng lớn đến quỹ đạo tăng trưởng của nó. Khi mạng lưới của bạn vẫn đang trong quá trình hình thành, bạn có được đòn bẩy lớn nhất để định hình cộng đồng và văn hóa của cộng đồng. Như chúng tôi đã mô tả trước đây, những người sáng lập của Facebook đặc biệt cẩn trọng trong cách xây dựng mạng lưới của nó. Không giống như các đối thủ, Facebook cân nhắc rất kỹ lưỡng về việc nó muốn cộng đồng của mình sẽ là gì. Nền tảng này áp dụng những quy tắc nghiêm ngặt để ngăn chặn hành vi xấu, mặc dù nhóm đối tượng đầu tiên mà nó hướng đến là sinh viên đại học (đây cũng chính là những người dùng đầu tiên của nền tảng). Khi kể lại những ngày đầu của Facebook, Mark Zuckerberg nói rất nhiều về tầm quan trọng của việc hình thành văn hóa cộng đồng cho nó. Facebook chủ ý xây dựng "một nền văn hóa của danh tính thực," Zuckerberg nói. Anh và Dustin Moskovit, người đồng sáng lập Facebook, đã có một "cuộc tranh luận rất lâu về ý nghĩa của chất lượng đối với chúng tôi và với cộng đồng mà chúng tôi muốn thiết lập, và về văn hóa của nó."

Những người sáng lập Facebook có tầm nhìn rất rõ ràng về những việc mà nền tảng sẽ làm – ngay cả khi điều này có nghĩa là dấn thân vào một con đường hoàn toàn khác với đối thủ thành công nhất của nó. "Ban đầu, Myspace là dịch vụ tốt hơn nhiều để gặp gỡ mọi người," Zuckerberg nói. "Facebook chưa bao giờ ưu tiên việc gặp bạn mới. Nó phục vụ mục đích kết nối với những người bạn đã biết và hình thành nên một tấm bản đồ của những mối quan hệ thực sự hiện hữu trong thực tế." Điều này đồng nghĩa với việc mọi người buộc phải sử dụng danh tính thật của mình trên Facebook và chỉ có thể đăng ký thông qua địa chỉ email .edu do nhà trường cấp. Bằng cách này, Facebook ngăn chặn được tình trạng hồ sơ giả tràn lan (trường học thường chỉ cấp cho mỗi sinh viên một địa chỉ email) và hình thành tiền lệ cho việc người dùng hành động trên nền tảng như chính họ ngoài đời. Theo Zuckerberg, "hầu hết mọi người tương tác trực tuyến một cách ẩn danh. Lúc bấy giờ, người ta nghĩ rằng khá đáng sợ khi đưa tên và danh tính thật của mình lên mạng mà không được kiểm soát quyền riêng tư một cách đúng đắn và không có cơ sở hạ tầng cho cộng đồng. Đây chính là phần lớn những gì chúng tôi xây dựng – một nền tảng nơi mọi người sẽ

thoải mái chia sẻ theo cách đó." Khác với Friendster, nền tảng đã thất bại trong việc xây dựng cộng đồng dựa trên danh tính thực của người dùng, Facebook tập trung tạo ra công cụ và cơ sở hạ tầng để kích hoạt và phát triển một nền văn hóa dựa trên danh tính thực như vậy.

Ngoài ra, quy định chỉ được đăng ký bằng *email* .edu được áp dụng nhằm cố ý hạn chế sự phát triển của Facebook ở các trường đại học. Công ty cố tính kìm hãm tốc độ tăng trưởng của nền tảng, Zuckerberg cho biết. Facebook muốn chắc chắn rằng nó đã sẵn sàng trước khi mở rộng mạng lưới của mình. "Friendster là dịch vụ tiềm ẩn rất nhiều vấn đề nghiêm trọng. Họ phát triển nhanh và rất khó để họ mở rộng quy mô. Việc chúng tôi có thể đi từ trường nọ đến trường kia và tối ưu hóa dịch vụ, nâng cao hiệu quả của nó và giới thiệu các tính năng mới mà vẫn đảm bảo chúng sẽ hoạt động tốt, tôi nghĩ đó thực sự là chìa khóa then chốt." Mặc dù có thể sẽ dễ dàng phát triển trong ngắn hạn mà không có những ràng buộc này, nhưng chiến lược tập trung vào văn hóa cộng đồng đã thiết lập một chuẩn mực đồng nhất cho sự tăng trưởng bùng nổ sau này của Facebook khi nó mở rộng ra ngoài phạm vi trường học. "Khi chúng tôi đạt tới vài triệu người dùng và nền văn hóa đã được thiết lập, chúng tôi có thể triển khai một cơ chế lớn hơn nhiều để duy trì nền văn hóa đó mặc dù hầu hết mọi người trên thế giới không có email được cấp bởi một tổ chức nào đó để xác thực danh tính của họ."

Giờ đây, ngay cả khi đã có 1,5 tỷ người dùng, văn hóa danh tính thực của Facebook vẫn là một phần cốt lõi của nền tảng. Trong năm 2008, các nhân viên Facebook thậm chí đã vô hiệu hóa một tài khoản thuộc sở hữu của nữ diễn viên Lindsay Lohan sau khi phát hiện ra cô này hoạt động trên Facebook dưới một cái tên khác. Văn hóa danh tính thực này cũng là một lý do quan trọng khiến Facebook có thể vượt qua Myspace – một chiến tích mà không ai có thể nghĩ đến vào năm 2005. Thái độ thế-nào-cũng-được của Myspace đã khiến nhiều người dùng bỏ đi. Ngược lại, Facebook "thiết lập chuẩn mực đồng nhất này, khiến Facebook có rất nhiều dữ liệu sạch," Zuckerberg nói. "Bạn có thể tin tưởng nó." Bởi vì kết quả của các mạng lưới phụ thuộc vào cả quá trình hoạt động nên hiệu ứng này được tích lũy dần theo thời gian. Trong một nghiên cứu, nhà nghiên cứu danah boyd (người không thích viết hoa tên mình) của Microsoft còn so sánh sự sụp đổ của Myspace với hiện tượng chuyến bay trắng ở các thành phố của Mỹ.

boyd cho rằng, Myspace đã tự biến mình thành một "khu ổ chuột kỹ thuật số," tiếng xấu này khiến người dùng xa lánh nó, nhiều người trong số họ lao vào vòng tay rộng mở chờ đợi của Facebook. Ngược lại, sự chọn lọc người dùng của Facebook, dòng dõi Ivy League, và danh tiếng sạch hơn đã thu hút nhóm đối tượng sinh viên đại học và góp phần thúc đẩy tăng trưởng trong giai đoạn đầu. "MySpace giống như một bữa tiệc lớn, và rồi tiệc tàn," Michael J. Wolf, cựu Chủ tịch của MTV Networks trực thuộc Viacom nhận xét. "Facebook thì trở thành một phương tiện liên lạc hữu ích nhiều hơn."

MẠNG LƯỚI VÀ TRÌNH TỰ NGƯỜI DÙNG: KHÔNG PHẢI TẤT CẢ NGƯỜI DÙNG ĐỀU ĐƯỢC TẠO RA NHƯ NHAU

Phương pháp tính toán hiệu ứng mạng truyền thống còn tồn tại một vấn đề nghiêm trọng khác. Nó không chỉ giả định rằng tất cả các hiệu ứng mạng đều mang tính toàn cầu, mà còn giả định rằng tất cả người dùng đều có giá trị ngang nhau đối với toàn bộ mạng lưới. Tuy nhiên, trong thực tế, điều này không đúng. Đối với một nền tảng, một số người dùng có giá trị hơn so với những người khác. Điều này thể hiện đặc biệt rõ ràng trên các nền tảng nội dung như YouTube hoặc Twitter, nơi người dùng nổi tiếng có nhiều người đăng ký hoặc người theo dõi hơn đa số còn lại. Không có gì đáng ngạc nhiên, cả hai nền tảng này đều không tiếc công sức để thu hút thành phần nổi tiếng này, tạo ra các tính năng đặc biệt và triển khai các sáng kiến marketing nhằm giữ lại những người dùng có giá trị nhất của mình. Sina Weibo và Youku Tudou, lời đáp trả của Trung Quốc lần lượt cho Twitter và YouTube, cũng theo đuổi những chiến lược tương tự để thu hút người nổi tiếng. Thế nhưng, tầm quan trọng của nhóm người dùng "ngôi sao" không chỉ có ở một số loại nền tảng nhất định. Tất cả những sàn giao dịch dịch vụ hàng đầu, bao gồm Uber, Lyft và Handy, đều áp dụng nhiều chương trình nhằm khuyến khích nhà sản xuất của họ nhận thêm việc trên nền tảng. Đối với những nền tảng này, các nhà sản xuất chất lượng cao, phục vụ toàn thời gian đặc biệt có giá trị, vì họ góp phần cải thiện cả tính thanh khoản lẫn chất lượng của mạng lưới.

Kết hợp sự thật này với tính chất phụ thuộc vào cả quá trình của mạng lưới, chúng ta sẽ thấy rất rõ rằng trình tự thu hút người dùng của bạn có thể ảnh hưởng mạnh đến sự phát triển của một mạng lưới. Đối với các nền

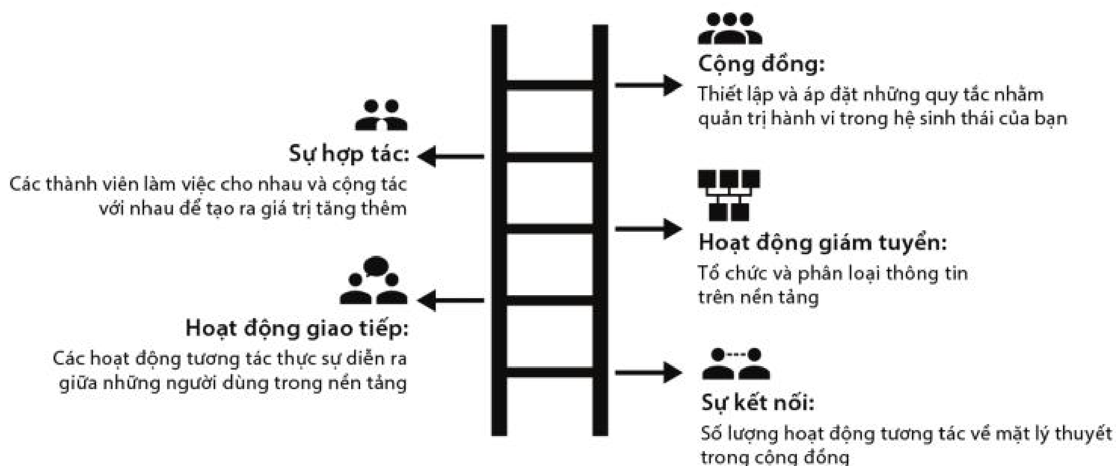
tảng, không chỉ số lượng người dùng, mà cả trình tự thu hút các nhóm người dùng cũng là yếu tố then chốt. Đây là một lý do quan trọng khiến những nền tảng phát triển như Xbox chi mạnh tay để đảm bảo cho các trò chơi "đinh" độc quyền khi ra mắt. Microsoft đã chi 1 tỷ đô la để đảm bảo 15 cái tên độc quyền cho Xbox One – hệ thống chơi game mới nhất của nó. Mục tiêu là sớm thu hút một số ít những trò chơi đang "hot" vì cho rằng điều này sẽ thu hút được rất nhiều người tiêu dùng, từ đó thu hút thêm nhiều nhà phát triển chất lượng cao hơn nữa sáng tạo trò chơi cho Xbox One.

Một cách phổ biến để các nền tảng mới hoàn thành mục tiêu này là khi mới hoạt động, chỉ cho phép một tập người dùng có giá trị cao tham gia mạng lưới. Như chúng ta đã tìm hiểu, Quora bắt đầu như một mạng lưới chỉ dành cho những người được mời, nhắm đến các nhà đầu tư mạo hiểm và nhà khởi nghiệp xuất chúng trong lĩnh vực công nghệ. Bằng cách kết nối mạng lưới chuyên gia nhỏ, dày đặc và độc quyền này, Quora có thể xây dựng một kho lưu trữ nội dung chất lượng cao. Sau khi sở hữu nhóm người dùng giá trị cao đầu tiên, Quora dễ dàng thu hút đối tượng khán giả rộng hơn. Nhiều người dùng mới muốn tiếp cận những kiến thức và hiểu biết của nhóm người dùng ban đầu đó, vì vậy họ sẽ có động lực mạnh mẽ để tham gia Quora. Cuối cùng nền tảng mở cửa cho tất cả mọi người tham gia và trả lời câu hỏi. Gần đây hơn, Medium, một nền tảng blog phổ biến do Ev Williams, người sáng lập kiêm cựu CEO của Twitter, xây dựng đã được ra mắt với tư cách một mạng lưới chỉ dành cho người được mời, giới hạn trong phạm vi các nhà báo, doanh nhân thành đạt và các nhân vật có khả năng dẫn dắt tư tưởng trước khi mở cửa cho đại chúng. "Triết lý của chúng tôi là chất lượng tạo ra chất lượng, vì vậy chúng tôi sẽ phát triển Medium một cách khôn ngoan," Williams chia sẻ vào những ngày đầu ra mắt nền tảng. Chiến lược bắt đầu với những người dùng chất lượng cao này đã giúp nền tảng có rất nhiều nội dung có chất lượng, nhờ đó thu hút rất nhiều độc giả và các nhà sản xuất khác muốn tiếp cận họ. Pinterest, một nền tảng nội dung chia sẻ ảnh đang được định giá ở mức hơn 10 tỷ đô la, cũng áp dụng một chiến lược tương tự. Khi mới ra mắt, Pinterest chỉ dành cho những người được mời, tức là các blogger thiết kế có sức ảnh hưởng. Bất cứ ai cũng có thể xem "ghim" *(pin)* và duyệt những "bảng ghim" trên Pinterest, nhưng trước khi bạn có thể tạo và tuyển chọn ghim

của mình, bạn phải yêu cầu một lời mời. Chiến lược này đã góp phần hình thành nhu cầu, vì bất cứ ai theo dõi các *blogger* trên nền tảng đều có thể xem các ghim của *blogger* đó. Nhưng nếu họ muốn tự đăng ghim của mình, họ cần phải tìm được một lời mời. Những *blogger* thu hút nhiều người dùng nhất sẽ được Pinterest cấp nhiều lời mời hơn, tạo cho các nhà sản xuất ban đầu của nền tảng một động lực mạnh mẽ để tạo nội dung và thu hút người tiêu dùng. Những người dùng "ngôi sao" này đóng vai trò là nam châm kiêm người gác cổng cho mạng lưới – một vị trí giúp họ có cảm thấy mình như người nổi tiếng và được trọng vọng – kết quả là họ rất vui lòng mang độc giả của mình đến Pinterest.

THANG HIỆU ỨNG MẠNG: KHUNG PHÁT TRIỂN MẠNG LƯỚI CHẤT LƯỢNG CAO

Bây giờ, khi đã có cái nhìn đa chiều hơn về cách các mạng lưới hoạt động, chúng ta sẽ nói về việc xây dựng hiệu ứng mạng. Rõ ràng, việc tạo ra một mạng lưới phức tạp hơn là việc chỉ tập hợp thật nhiều người dùng, tuy nhiên cho đến bây giờ vẫn chưa có một khung thay thế để hiểu được phát triển chất lượng một cách có hệ thống khi mạng mở rộng là như thế nào. Nhưng ngay lúc này thì câu trả lời cho vấn đề chính là: Thang hiệu ứng mạng (xem Hình 7.3).



Hình 7.3. Thang hiệu ứng mạng

Năm "nấc" trên chiếc thang thể hiện 5 khía cạnh chất lượng trong mạng lưới của một nền tảng: Sự kết nối (*Connection*), Hoạt động giao tiếp

(*Communication*), Sự hợp tác (*Collaboration*), Hoạt động giám tuyển (*Curation*) và Cộng đồng (*Community*). Mục tiêu của bất kỳ mạng lưới nào cũng nên là nâng cao chất lượng và mức độ tham gia cộng đồng khi nền tảng lớn dần bằng cách leo lên từng bậc thang một qua thời gian.

Sự kết nối

Sự kết nối là bước cơ bản nhất trong việc xây dựng mạng lưới. Bạn cần thu hút người tiêu dùng và nhà sản xuất để tăng số lượng các cặp tương tác xét về mặt lý thuyết trong cộng đồng. Khi mỗi người tham gia, hay một điểm được thêm vào đồ thị kết nối, số lượng kết nối lý thuyết sẽ tăng gấp đôi.

Cần nhấn mạnh đây là các kết nối lý thuyết, vì bản thân kết nối không chuyển hóa thành hoạt động tương tác thực tế. Thật không may, như chúng ta đã thấy với Định luật Metcalfe, hầu hết mọi người đều nghĩ rằng, hiệu ứng mạng bắt đầu và kết thúc ở bước này.

Hoạt động giao tiếp

Hoạt động giao tiếp là cách bạn biến năng lượng tiềm năng của sự kết nối thành động năng bằng cách khuyến khích các giao dịch thực tế giữa những người dùng của nền tảng. Các nền tảng lớn mạnh như Facebook và Kickstarter cung cấp hàng loạt cơ hội tương tác ở khắp nơi chứ không chỉ đơn thuần gom người dùng vào một nền tảng. Tương tự, trong chương 3, chúng ta đã thấy cách kích hoạt hoạt động giao tiếp giữa các người dùng chính là chìa khóa cho sự thành công của sàn giao dịch Taobao thuộc quyền sở hữu của Alibaba. Mục tiêu ở đây là tập trung vào việc tạo điều kiện cho người dùng tương tác tốt hơn, để họ thực sự có thể trao đổi giá trị. Nếu không có bước này, giá trị lý thuyết của một mạng lưới sẽ vẫn chỉ là lý thuyết. Việc tạo ra tương tác giữa người dùng là cách khởi tạo quyền năng ma thuật. Như chúng ta đã thấy với giao dịch cốt lõi, một nền tảng cần thúc đẩy người dùng của mình tạo ra và tiêu thụ giá trị. Ví dụ, như đã nói, Myspace vẫn có 300 triệu hồ sơ người dùng, với vô số các kết nối tiềm năng, nhưng nó chỉ như một công viên giải trí khổng lồ hoang vắng. Không có gì tệ hơn một bữa tiệc thuê DJ mà không ai buồn nhảy. Hãy khuyến khích người dùng hoạt động.

Hoạt động giám tuyển

Hầu hết các nền tảng đều đưa một số yếu tố giám tuyển vào bước bù đắp của giao dịch cốt lõi. Phổ biến nhất là hệ thống đánh giá và xếp hạng uy tín. Ví dụ, khi sử dụng Uber, hệ thống yêu cầu bạn phải xếp hạng tài xế của mình sau khi hoàn tất giao dịch rồi mới có thể gửi yêu cầu khác. Nhưng đó không phải là tất cả: Tài xế cũng đánh giá hành khách theo cùng một cách như vậy. Khi bạn gọi xe trên Uber, tài xế có thể xem kết quả đánh giá hành khách của bạn và khi họ chấp nhận, nền tảng cho bạn biết kết quả đánh giá của họ. Các hệ thống xếp hạng uy tín này khuyến khích giao dịch chất lượng cao từ cả người tiêu dùng lẫn nhà sản xuất. Bằng cách mời người dùng cung cấp giá trị thông qua ý kiến phản hồi, nền tảng kéo họ vào quy trình duy trì chất lượng mạng lưới của nó. Tuy nhiên, một nền tảng có thể đi xa hơn nữa bằng cách mời người dùng tạo ra giá trị tăng thêm thông qua hoạt động sắp xếp lại công việc của người khác. Việc cho phép chia sẻ hoạt động siêu sáng tạo này tạo ra phân khúc nhà sản xuất mới trong mạng lưới, có vẻ như sẽ lấp đầy tất cả những khoảng trống giá trị mà các nhà sản xuất ban đầu để lại. Nhiều nền tảng nội dung sử dụng dạng hoạt động giám tuyển này để kích hoạt các loại hoạt động sản xuất bổ sung. Ví dụ, một *tweet* chia sẻ lại *tweet* khác (*retweet*) vừa cung cấp thông tin phản hồi trên *tweet* gốc, vừa đưa nó tới một nhóm người đọc mới (những người theo dõi của bạn). Tương tự, ứng dụng phát nhạc Spotify cho phép thể hiện đánh giá cá nhân xung quanh nội dung không phải do bạn tạo ra, mà thông qua danh sách phát (*playlist*).

Khi tạo một danh sách phát, tức là một danh sách các bài hát của người khác, bạn đang tạo ra loại hàng tồn kho mới cho nền tảng. Những người dùng khác có thể theo dõi hoặc sao chép một danh sách phát để nghe bộ sưu tập ca khúc đã được bạn tuyển chọn. Hình thức sáng tạo thông qua hoạt động giám tuyển này cho phép người dùng tạo ra một lớp cá nhân hóa khác trong nền tảng và khuyến khích việc kiến tạo và khám phá hàng tồn kho chất lượng cao.

Sự hợp tác

Hoạt động giám tuyển liên quan đến việc kích thích người dùng đóng góp vào mạng lưới bằng cách hành động riêng lẻ. Hoạt động hợp tác nâng sự tham gia của người dùng lên cấp độ cao hơn bằng cách mời họ làm việc cùng nhau và vì nhau. AngelList là một nền tảng đầu tư giúp bạn dễ dàng đầu tư vào các công ty khởi nghiệp ở giai đoạn đầu. Khi mạng lưới phát

triển, nó đã đưa cơ chế hợp tác vào trung tâm của nền tảng. Ý tưởng hình thành AngelList đến vào đầu năm 2010 khi hai người sáng lập, Naval Ravikant và Babak Nivi, đăng một danh sách các nhà đầu tư thiên thần *(angel investor)* trên một blog đầu tư mạo hiểm phổ biến để làm tài nguyên cho những người sáng lập công ty đang gọi vốn ở giai đoạn đầu. Danh sách này nhanh chóng phát triển thành một nền tảng kết nối tương thích giữa nhà đầu tư với các *start-up* đang tìm cách huy động vốn ban đầu.

Đến năm 2013, AngelList đã mở rộng mạng lưới của mình với khoảng 100.000 *start-up* và 18.000 nhà đầu tư được công nhận. Vào tháng 7 năm đó, nó khởi chạy một tính năng mới gọi là liên hiệp, cho phép các nhà đầu tư hợp tác với nhau. Tính năng này hoạt động như thế nào? Một nhà đầu tư sẽ tạo ra một liên hiệp, thường xoay quanh một chủ đề hoặc luận điểm đầu tư, như vậy các nhà đầu tư sẽ biết ai đang lãnh đạo liên hiệp này và loại công ty mà liên hiệp sẽ đầu tư vào là gì. Nhà đầu tư lãnh đạo có quyền tiếp cận hồ sơ gọi vốn của các *start- up* và quyết định đầu tư vào *start-up* nào. Sau đó, các nhà đầu tư khác có thể ủng hộ liên hiệp bằng cách đồng ý đầu tư cùng người lãnh đạo, với những điều khoản giống nhau. Khi bạn ủng hộ một liên hiệp, bạn cũng có quyền tiếp cận ưu tiên với những vòng tài trợ đã có nhiều nhà đầu tư đăng ký hơn mức cần thiết.



AngelList - nền tảng đầu tư

Sự hợp tác này giữa các nhà đầu tư giúp các nhà đầu tư nhỏ hơn tham gia vào những giao dịch mà bình thường họ sẽ không tiếp cận được. Nó cũng giúp họ tìm thấy những đối tượng đầu tư *chất lượng*, vì người lãnh đạo liên hiệp chịu trách nhiệm giám sát hiệu suất của khoản đầu tư và thực hiện thẩm định chi tiết. Đổi lại, người này nhận được phần trăm hoa hồng trên bất kỳ khoản lợi nhuận nào mà người ủng hộ liên hiệp kiếm được từ khoản đầu tư đó. Bằng cách kích hoạt hình thức hợp tác này giữa người dùng, AngelList đã giúp thêm nhiều start-up nhận được tài trợ, đồng thời

mở ra cơ hội đầu tư khởi nghiệp cho nhiều người chưa từng làm vậy trước đó.

Cộng đồng

Ở cấp độ cao nhất của hiệu quả mạng, một nền tảng khuyến khích người dùng của mình vượt ra khỏi lợi ích của bản thân và bắt đầu tiếp nhận quyền sở hữu cộng đồng. Với bước giám tuyển và hợp tác, nền tảng khuyến khích người dùng tạo thêm giá trị cho nhau bằng việc khiến họ hành động một cách ích kỷ. Hoạt động giám tuyển hoặc hợp tác giúp cải thiện nền tảng *vì lợi ích của tôi*. Lợi ích cá nhân là một động lực mạnh mẽ, nhưng ở cấp độ cộng đồng, người dùng của một nền tảng trở thành thành viên tích cực trong việc quản trị và duy trì mạng lưới, chứ không làm vậy chỉ vì muốn theo đuổi lợi ích riêng. Nguồn sống của Wikipedia là cộng đồng các biên tập viên, nhờ có họ mà nền tảng này hoạt động như một tổ chức phi lợi nhuận trong khi vẫn cung cấp tới hơn 36 triệu bài viết bằng 291 ngôn ngữ. Chỉ riêng phiên bản tiếng Anh của Wikipedia cũng đủ để in ra 7.473 cuốn sách có độ dày như từ điển bách khoa toàn thư. Ngay cả khi sở hữu một cộng đồng lớn như vậy thì nền tảng này vẫn hoạt động mà không có bộ quy tắc chính thức nào. Trên thực tế, một trong những trụ cột ban đầu của Wikipedia là "Wikipedia không có quy tắc cố định." Khi nền tảng phát triển, cộng đồng của nó đã tiếp quản nền tảng thay cho nhà sáng lập Jimmy Wales, người không thể tự mình quản lý toàn bộ hoạt động như một "nhà độc tài nhân từ" nữa. Ngày nay, cộng đồng trên Wikipedia tạo ra và áp đặt những quy tắc ngầm cũng như tập tục xã hội để quản trị mạng lưới này. Họ cũng là người thực thi những chuẩn mực cộng đồng này bằng cách vận dụng các chức năng quản trị quan trọng, chẳng hạn như xóa và chặn những người dùng liên tục chỉnh sửa gian lận hoặc lừa đảo, và bảo vệ các trang khỏi hành vi chỉnh sửa lén lút. Những người dùng này nhận được rất ít lợi ích trực tiếp từ những hành động trên, nhưng họ lại cảm thấy mình có quyền sở hữu đối với nền tảng và mạng lưới của nền tảng. Nói một cách to tát thì Wikipedia là của họ, chứ không phải của riêng người sở hữu nền tảng.

Tuy nhiên, mức độ tham gia này không giới hạn ở các nền tảng phi lợi nhuận. Còn rất nhiều ví dụ khác như Stack Overflow (một nền tảng hỏi đáp dành cho các nhà phát triển) và Reddit, cả hai đều có những người dùng tham gia ở cấp độ cao, tạo ra và duy trì các tập quán và tiêu chuẩn quản trị

hành vi cộng đồng. Lyft, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Uber tại Hoa Kỳ, cũng áp dụng cách thức quản trị tương tự đối với cộng đồng tài xế của mình. Logan Green và Ryan Zimmer, hai nhà sáng lập của Lyft, đã sớm quyết định một trong những ưu tiên hàng đầu là tích cực xây dựng cộng đồng. "Có thể một số người nghĩ rằng thật kỳ quặc khi xây dựng hẳn một cộng đồng. Cộng đồng nên là một lẽ tự nhiên," Green nói. "Chúng tôi cảm thấy rằng đây là hành động đúng đắn, vì nếu bạn không làm vậy, dịch vụ của bạn có thể bị biến thành một thứ như Chatroulette. Bằng cách xây dựng cộng đồng, bạn có thể tạo ra vài quy chuẩn cộng đồng." Nhờ việc xây dựng cộng đồng tài xế của nền tảng, Lyft đã góp phần duy trì chất lượng tài xế khi nó đã mở rộng ra toàn bộ thị trường Hoa Kỳ. Thậm chí, Lyft còn đầu tư vào các sự kiện ngoại tuyến thường kỳ cho những tài xế của mình nhằm giúp họ kết nối. Ryan Fujui, cựu trưởng nhóm sản phẩm kể về đội ngũ phát triển của Lyft như sau, "Chúng tôi tổ chức rất nhiều sự kiện cộng đồng cho các tài xế của mình. Thực sự, nó không chỉ giúp mọi người cùng nhau hình thành ý thức cộng đồng, mà còn góp phần phổ biến thông tin và các phương pháp hiệu quả nhất. Cách tốt nhất để học trở thành một tài xế mới là tích cực tương tác với một tài xế đang làm việc."

TRÈO LÊN CHIẾC THANG HIỆU ỨNG

Năm bậc của thang Hiệu ứng mạng thể hiện khả năng thu hút, kích hoạt và trao quyền cho người tham gia. Ban đầu, một nền tảng chỉ phải thu hút người dùng để tạo kết nối. Nhưng muốn biến giá trị tiềm năng của những kết nối này thành giá trị thực tế, nền tảng phải kích hoạt những người dùng đó thông qua giao tiếp. Khi mạng lưới đã được thiết lập và giá trị đang được trao đổi, nó có thể gia tăng sức mạnh của hiệu ứng mạng mà nó sở hữu bằng cách trao quyền cho người dùng. Bằng cách cho phép người dùng giám tuyển và hợp tác, nó khai thác lợi ích cá nhân của họ để cải thiện chất lượng trong mạng lưới và tạo ra các loại giá trị mới. Cuối cùng, một nền tảng có thể cho phép người dùng của nó bắt đầu tiếp quản quyền sở hữu cộng đồng bằng cách trao quyền để họ góp phần quản trị mạng lưới. Bằng cách leo lên từng bậc thang, nền tảng xây dựng các hiệu ứng mạng mạnh hơn và tạo nên một mạng lưới chất lượng cao hơn. Bạn lên được càng cao, mạng lưới của bạn càng có giá trị.

8
Tại sao các nền tảng thất bại, và làm sao để không thất bại

Người ta cứ luôn miệng nói: sản phẩm này tốt, đến nỗi tự nó cũng sống được. Điều này hầu như không bao giờ đúng. Những người đó đang nói dối, với chính họ, với người khác hoặc với cả hai.

- Peter Thiel

“Cứ khoảng 10 năm một lần, một công ty, một thị trường, một cơ hội lại hội tụ với nhau và thay đổi cục diện. Từ thời Google đến nay, chúng ta mới lại được chứng kiến sự kiện này.” Đó là phản ứng của công ty đầu tư mạo hiểm huyền thoại Sequoia Capital vào năm 2011 khi nó nhìn thấy Color, một nền tảng chia sẻ hình ảnh được khởi xướng bởi Bill Nguyễn, một doanh nhân đã sáng lập nhiều start-up. Douglas Leone, đối tác Sequoia Capital, thì nhận xét, “Không có ứng dụng nào kết nối mọi người như Color.” Color là gì? Đó là “một mạng xã hội tức thời” ghi lại “trải nghiệm với những người xung quanh bạn.” Nền tảng này có những người sáng lập sở hữu hồ sơ ấn tượng và mục tiêu đầy tham vọng là trở thành “Facebook của thời đại điện thoại thông minh.” Các nhà đầu tư ở Thung lũng Silicon giận điên người. Họ không muốn bỏ lỡ một sự kiện lớn như thế.

Khác với Facebook, Color không yêu cầu tên người dùng hoặc mật khẩu. Trên Color không có “kết bạn” hay “theo dõi.” Thay vào đó, ảnh chụp bởi những người dùng Color khác trong phạm vi 150 *feet* sẽ tự động xuất hiện trong cái mà công ty gọi là “mạng đàn hồi” (*elastic network*), về cơ bản là một luồng ảnh sẽ thay đổi tùy thuộc vào nơi bạn ở. Mục tiêu là tạo ra một mạng xã hội của những người mà bạn không biết, thay vì những người mà bạn đã biết. Lúc bấy giờ, Bill Nguyễn nói, “Tôi nghĩ Facebook đã hỏng rồi.” Color sẽ làm những việc mà Facebook không thể. Nền tảng này “nhận diện các điện thoại thông minh gần nhau một cách thông minh,

dù ở công viên địa phương hay một buổi hòa nhạc, bằng cách sử dụng các thuật toán lân cận tiên tiến," và ngay lập tức chia sẻ hình ảnh, video, nhận xét và lượt thích với chúng. Bill Nguyễn cho rằng Color có thể tiếp nhận và phân tích khối lượng dữ liệu lớn gấp 4 lần so với khối lượng dữ liệu mà Google có thể xử lý được trong những ngày đầu. Với tầm nhìn đầy tham vọng này và một loạt những bằng sáng chế công nghệ nghe có vẻ cực kỳ phức tạp được thiết kế bởi DJ Patil, cựu Trưởng chuyên gia khoa học của LinkedIn, Color đã huy động được 41 triệu đô la. Bill Nguyễn đã tiêu 350.000 đô la cho URL Color.com và 75.000 đô la nữa cho Colour.com. Công ty đã thu hút được sự chú ý cực kỳ lớn của giới truyền thông, bao gồm cả *USA Today* và *CNN*. Chỉ có điều: Color vẫn chưa được khởi chạy.

Thật khó hiểu khi nền tảng này tung ra ứng dụng của nó trên iOS vào ngày 24 tháng 3 năm 2011, vài ngày sau khi hội nghị công nghệ SXSW kết thúc, thay vì trước khi sự kiện này diễn ra. (Twitter đã giới thiệu nền tảng của nó tại SXSW 2007 và gặt hái thành công vang dội.)

Một phần nhờ vào làn sóng cường điệu thái quá và sự ưu ái rộng rãi của giới truyền thông, ứng dụng này đã leo thẳng lên vị trí thứ hai trên bảng xếp hạng App Store, trở thành chàng tráng sĩ David đánh nhau với gã khổng lồ Goliath đang chễm chệ ở vị trí số 1 là Facebook. Nhưng Color có một vấn đề. "Trong vòng 30 phút, tôi đã nhận ra, Lạy Chúa tôi, nó hỏng rồi. Chết tiệt, chúng tôi xong đời rồi," Bill Nguyễn nói.

SAI LẦM TRỊ GIÁ 41 TRIỆU ĐÔ LA

"Sẽ thế nào nếu bạn tổ chức một bữa tiệc trị giá 41 triệu đô la và không ai đến?" Đó là cách tờ *New York Times* bắt đầu một bài báo đăng hồi tháng 6 năm 2011 về các khoản đầu tư đầy rủi ro vào các *start-up* công nghệ. Ứng dụng được nói đến trong câu hỏi tất nhiên là Color. Vấn đề của Color rất đơn giản: Nếu những người khác không sử dụng ứng dụng, nền tảng sẽ bị coi như đồ bỏ. Ứng dụng nhanh chóng bị nhấn chìm bởi đánh giá 1 sao và 2 sao trên App Store, đa số đều phàn nàn cùng một chuyện. "Trải nghiệm lần đầu tiên thật tệ hại: nó hoàn toàn trống rỗng. Không có gì để xem," một người dùng viết. "Nó thật vô nghĩa ngay cả khi tôi tìm ra cách để hiểu nó hoạt động như thế nào," một người khác nói. Đối với hầu hết những người đã tải ứng dụng về, nền tảng là một thị trấn ma. Tất cả các

phù thủy công nghệ ở Color lẫn "mạng lưới đàn hồi" của nó đều không cho họ thấy bất cứ bức ảnh nào. Do giới hạn khoảng cách là 150 feet nên đi ra khỏi những thánh đường công nghệ chen chúc những người là người, nền tảng này vô dụng. Để nhận được bất kỳ giá trị nào của Color, bạn cần nhiều người khác ở gần bạn tải ảnh lên. Nhưng với rất ít người đăng ảnh lúc đầu, người dùng mới không có động cơ để ở lại lâu trên nền tảng và tải ảnh lên. Ứng dụng giới thiệu tính năng ảnh "tạm thời" (về sau tính năng này được Snapchat phổ biến rộng rãi), có nghĩa là mọi hình ảnh trên nền tảng sẽ biến mất sau 24 tiếng đồng hồ. Công ty đã cố gắng phản ứng nhanh. Nó đưa ra một cảnh báo trên trang chủ "Đừng sử dụng Color một mình!" Cuối cùng, Bill Nguyễn đã cố gắng cập nhật ứng dụng để mở rộng giới hạn 150 feet ở những khu vực thưa dân cư, nhưng vô ích. Color trở thành chuyện tiếu lâm của ngành công nghệ. "Start-up được phóng đại tột cùng lại không thành công như lời đồn," một câu chuyện cười giật tít như vậy. "Tôi muốn ngó qua cái bản kế hoạch kinh doanh đó," Robert Scoble, một *blogger* công nghệ có sức ảnh hưởng viết. "Hẳn là nó phải được rắc bụi kỳ lân ma thuật." Ứng dụng nhanh chóng tụt hạng trên các bảng xếp hạng của App Store và chìm dần vào quên lãng. Sau một nỗ lực thất bại trong việc trở thành (thật trớ trêu) một ứng dụng Facebook, cuối cùng công ty đóng cửa, và đội phát triển công nghệ của nó về với Apple.

CÁI NÀO ĐẾN TRƯỚC?

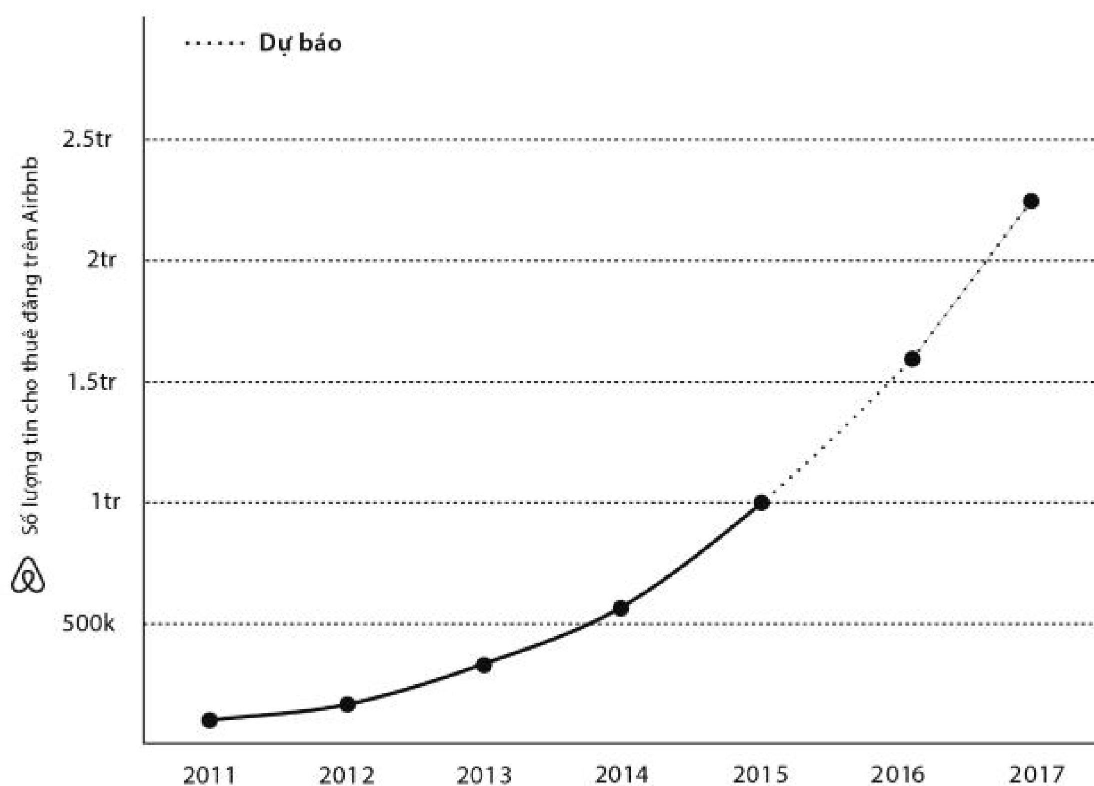
Việc các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm của Color không nhìn ra được vấn đề quả là một điều đáng kinh ngạc. "Thị trấn ma" đã khiến Color thất bại không phải là hiếm. Tuy nhiên, có vẻ như CEO Bill Nguyễn tự tin rằng chỉ riêng công nghệ tinh vi của nó đã đủ khiến người dùng phải "wow," mặc dù công ty thực hiện rất ít thử nghiệm bên ngoài và không có chiến lược ra mắt rõ ràng. Thái độ nếu-anh-xây-dựng-nó-thì- họ-sẽ-đến này phổ biến đến mức kinh ngạc, ngay cả ở những nhà đầu tư và nhà điều hành dày dạn kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ. Đó cũng là lý do tại sao Color không thể tìm ra cách để khởi động mạng lưới triệu đô của mình. Chỉ riêng công nghệ thôi không đủ, đặc biệt là khi nền tảng có rất ít giá trị nếu những người dùng khác không tham gia vào. Color không phải là nền tảng đầu tiên thất bại trên những mặt trận này, và chắc chắn nó cũng không

phải là nền tảng cuối cùng. Trên thực tế, đây là thách thức mà mọi nền tảng, kể cả những nền tảng thành công, đều phải vượt qua ngay từ đầu.

Tại sao? Vì, hiệu ứng mạng là một con dao hai lưỡi. Rất khó để cạnh tranh lại các nền tảng thành công, nhưng chính những hiệu ứng mạng đã thúc đẩy tăng trưởng cũng khiến cho việc xây dựng nền tảng trở nên khó khăn hơn nhiều. Khác với một công ty start-up tuyến tính truyền thống, một nền tảng không chỉ phải thu hút một nhóm khách hàng. Tối thiểu nó cần hai nhóm là người tiêu dùng và nhà sản xuất. Color cần một số người dùng tải nội dung lên để người khác có thể tiêu thụ nội dung đó. Nhưng khi không có bất kỳ nội dung nào trên nền tảng này, người dùng mới không có động cơ để đăng thêm bất kỳ thứ gì. Tại sao lại phải mất công tìm cách tăng dân số cho một thị trấn ma? Ngay cả những nền tảng thành công như Uber cũng gặp phải vấn đề này khi mới bắt đầu. Như chúng tôi đã đề cập trong chương 5, xây dựng tính thanh khoản là một mục tiêu quan trọng của việc thu hút người dùng. Ví dụ, Uber cần cả tài xế và hành khách để nền tảng này hoạt động, vì vậy nó phải xây dựng một sàn giao dịch có tính thanh khoản với đủ số lượng tài xế và đủ số lượng hành khách để giao dịch được hoàn tất nhanh chóng. Khả năng thanh khoản mang tính tương đối, do đó, một số thị trường có tần suất giao dịch cao hơn sẽ thanh khoản hơn những thị trường có giá trị cao nhưng tần suất giao dịch lại thấp. Trong cả hai trường hợp, khi mạng lưới phát triển theo thời gian, nó sẽ có khả năng thanh khoản lớn hơn và do đó tạo điều kiện cho nhiều giao dịch hơn. Đây là cách các nền tảng tạo ra nhiều giá trị hơn khi chúng phát triển: mạng lưới của chúng càng lớn thì số lượng giao dịch chúng kích hoạt càng tăng.

Tuy nhiên, ban đầu, đối với hầu hết người dùng, chi phí của việc tham gia một nền tảng cao hơn giá trị mà họ có thể nhận được từ nó. Trên thực tế, trong giai đoạn đầu, giá trị của việc tham gia nền tảng thường *âm* – chi phí mà người dùng phải bỏ ra để đăng ký và nhập thông tin cao hơn giá trị họ nhận được khi tham gia và trở thành một phần của mạng lưới. Về mặt kỹ thuật, việc tham gia nền tảng có thể miễn phí, nhưng các loại chi phí giao dịch khác, chẳng hạn như thời gian và công sức bỏ ra để đăng ký, vẫn khiến người dùng bỏ đi. Nếu mạng lưới đủ lớn, cả người tiêu dùng và nhà sản xuất sẽ vui vẻ tham gia. Nhưng khi mạng lưới nhỏ, đa số người dùng ở cả hai nhóm này sẽ không sẵn sàng nhảy vào.

Ở đây, mục tiêu là đạt đến điểm mà tại đó, giá trị của mạng lưới cao hơn chi phí tham gia của hầu hết người dùng. Như chúng tôi đã nói trong chương 3, điểm này được gọi là khối lượng tới hạn. Cơ chế này là lý do tại sao hầu hết các nền tảng thành công đều có đường cong phát triển dạng gậy khúc côn cầu (xem Hình 8.1). Sự thay đổi từ trước đến sau khối lượng tới hạn sẽ trở nên dễ hiểu nếu bạn xem mạng lưới như một thỏi nam châm. Khi mạng lưới nhỏ, lực từ của nó đẩy lùi người dùng mới. Nhưng khi mạng lưới đạt đến quy mô đủ lớn, thỏi nam châm lật ngược và đảo cực. Đột nhiên, nó bắt đầu hút người dùng mới lại gần và nền tảng bắt đầu phát triển.



Hình 8.1. Đường cong phát triển dạng gậy khúc côn cầu của Airbnb.
Nguồn: *Venturebeat*

Sự vật lộn của các nền tảng với tình hình tăng trưởng trong giai đoạn đầu là kết quả của vấn đề mà các nhà kinh tế học gọi là sự cố điều phối *(coordination problem)*. Nếu mọi người ở mỗi bên của mạng lưới có thể điều phối hành vi của mình, thì tất cả đều có thể đồng ý tham gia vào mạng lưới và tất cả sẽ hưởng lợi. Nhưng trong thực tế, điều này hầu như

không bao giờ xảy ra. Đây là lúc cần đến hoạt động quản lý mạng lưới. Sự cố điều phối phải được giải quyết bằng cách tạo ra động cơ để người dùng tham gia. Các nền tảng thực hiện điều này chủ yếu bằng cách trợ cấp tham gia cho một hoặc cả hai nhóm người dùng. Nhờ vậy, nó có thể sớm thu hút người dùng tham gia ngay cả khi giá trị của mạng lưới còn tương đối thấp. Nền tảng và các nhà đầu tư của nó đang đặt cược rằng giá trị cuối cùng mà mạng lưới tạo ra sẽ lớn hơn chi phí xây dựng nó bằng phương pháp trợ cấp. Khi mạng lưới đạt đến giai đoạn trưởng thành, bản thân nó sẽ cung cấp đủ giá trị để sự tham gia của người dùng không cần trợ cấp nhiều nữa.

3 HÌNH THỨC TRỢ CẤP GIÁ TRỊ

Có ba hình thức cơ bản để trợ cấp giá trị: trợ cấp bằng tiền, trợ cấp bằng tính năng sản phẩm và sắp xếp trình tự người dùng.

Trợ cấp bằng tiền

Trợ cấp bằng tiền là cách dễ thấy nhất để trợ cấp người dùng mới. Những khoản trợ cấp này thường liên quan đến việc đưa tiền trực tiếp cho người tiêu dùng hoặc nhà sản xuất. Ví dụ như phí giới thiệu mà hầu hết các nền tảng đều sử dụng để thu hút người dùng mới. Chẳng hạn, nếu bạn mời một người bạn tham gia Uber thì bạn và người đó, mỗi người sẽ được miễn phí cho một chuyến đi tiếp theo, mức cước tối đa 30 đôla. PayPal cũng xây dựng mạng lưới của mình bằng chiến lược tương tự, tặng ngay 10 đô la cho cả người dùng mới và người giới thiệu. Mặc dù khoản trợ cấp này rất tốn kém, nó đã góp phần đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng của mạng lưới PayPal lên rất cao trong đầu những năm 2000, với mức tăng trưởng đạt 7% đến 10% *mỗi ngày*.

Một cách khác để trợ cấp giá trị là thông qua giá. Mặc dù ít trực tiếp hơn so với tiền bồi hoàn và phí giới thiệu, nhưng việc hạ giá cho một bên của nền tảng là cách rất phổ biến để trợ cấp sự tham gia. Điển hình như lĩnh vực máy game*console*, nơi Xbox One và Playstation 4 được bán với giá bằng hoặc thấp hơn giá vốn để thu hút càng nhiều người dùng càng tốt trên nền tảng. Sau đó, những nền tảng này có thể sử dụng cơ sở người tiêu dùng đông đảo của mình để thu hút các nhà phát triển trò chơi và tính phí cấp phép trên nhóm người này. Nhiều nền tảng cũng áp dụng chính sách đảm bảo cho nhà sản xuất để khuyến khích họ tham gia. Sự cạnh tranh

khốc liệt đối với tài xế trên các nền tảng chia sẻ chuyến đi đã khiến cả Uber và Lyft phải đảm bảo thu nhập tối thiểu cho những tài xế tham gia nền tảng của mình. Handy cũng đảm bảo cho các nhà sản xuất từ những sàn giao dịch dịch vụ theo yêu cầu khác đến với mạng lưới của nó.

Trợ cấp tính năng sản phẩm

Một hình thức trợ cấp giá trị khác là thông qua các tính năng của sản phẩm. Nhiều nền tảng xây dựng chức năng đặc biệt cho những người dùng quyền lực để củng cố lòng trung thành và tần suất sử dụng trong nhóm người dùng được đánh giá cao này. Mục tiêu ở đây là cung cấp giá trị bổ sung cho các nhóm đặc biệt, có giá trị để thuyết phục họ tham gia mạng lưới.

Ví dụ như Instagram – ứng dụng chụp ảnh tuyệt vời trước khi trở thành mạng xã hội như ngày nay. Bằng cách đưa ra tiện ích một người dùng này, Instagram có thể thu hút nhiều nhà sản xuất đến với nền tảng, từ đó thu hút người dùng và xây dựng một nền tảng nội dung xung quanh các bức ảnh.

Một ví dụ khác là chương trình Người dùng đã được xác thực (*Verified User*) của Twitter. Có lẽ bạn đã để ý thấy một dấu kiểm nho nhỏ bên cạnh vài cái tên người dùng Twitter. Biểu tượng này cho biết người dùng này đã được Twitter xác thực. Người dùng đã được xác thực có thêm các tính năng bổ sung, chẳng hạn như tính năng bảo mật nâng cao và bảo vệ danh tính. Họ cũng được hưởng dịch vụ khách hàng tốt hơn, có thể xem và trò chuyện chỉ với những người dùng đã được xác thực khác. Tính năng này thường được cung cấp cho người dùng nổi tiếng như các ngôi sao và nhân vật của công chúng, những người thu hút đông đảo người theo dõi. Nhóm này nằm trong số những người dùng đáng giá nhất đối với Twitter, vì đa số người dùng khác sẽ muốn theo dõi và tương tác với họ. Nhờ chương trình Người dùng được xác thực này, Twitter tạo ra các tính năng sản phẩm mang lại giá trị cho một tập con nhỏ những người dùng có giá trị cao. Kết quả là, nó có thể thu hút thêm nhiều ngôi sao và nhân vật của công chúng. Khi Twitter có thêm nhiều người dùng nổi tiếng thì những người dùng khác sẽ muốn đăng ký tài khoản để theo dõi và nói chuyện với họ.

Sắp xếp trình tự người dùng

Cả hai hình thức trợ cấp bằng tiền và bằng tính năng sản phẩm nên được dẫn dắt bởi các quyết định về trình tự người dùng, đây cũng là hình thức trợ cấp giá trị thứ ba. Chúng ta đã tìm hiểu chi tiết về chủ đề này

trong chương 7. Trình tự người dùng liên quan đến việc cố ý ưu tiên việc thu hút một số nhóm người dùng có nhiều người muốn tương tác hơn. Sau đó, nền tảng có thể sử dụng những người dùng có giá trị cao này để thu hút các nhóm đối tượng rộng hơn.

Việc kết hợp các hình thức trợ giá này cho phép một nền tảng cung cấp đủ giá trị cho những người tham gia mạng lưới từ sớm để giải quyết bài toán con gà và quả trứng, đồng thời đến được điểm mà tại đó, hiệu ứng mạng tích cực bắt đầu xuất hiện và thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai. Tuy nhiên, những phương pháp này sẽ diễn ra như thế nào trong thực tiễn? Dựa trên kinh nghiệm làm việc với vô số *start-up* nền tảng và các nghiên cứu sâu rộng của chúng tôi về nhiều nền tảng thành công (cũng như thất bại), chúng tôi đã ghi lại 7 chiến lược kết hợp ba hình thức trợ cấp giá trị này để giải quyết bài toán con gà và quả trứng, giúp một nền tảng đạt đến quy mô cần thiết. Những chiến lược này không hoàn toàn loại trừ lẫn nhau; một nền tảng có thể sử dụng bất kỳ chiến lược nào trong số đó hoặc kết hợp nhiều chiến lược cùng lúc, tùy thuộc vào nguồn lực và mục tiêu đặt ra. Tất cả những chiến lược này liên quan đến các quyết định trình tự người dùng, vì vậy chúng tôi đã phân loại chúng dựa trên việc nó ưu tiên sử dụng hình thức trợ cấp bằng tiền, bằng tính năng sản phẩm hay cả hai.

7 CÁCH GIẢI BÀI TOÁN CON GÀ VÀ QUẢ TRỨNG

Trợ cấp bằng tiền

1. Cung cấp biện pháp bảo đảm thông qua một khoản đầu tư lớn, trả trước

Việc phải trả trước một khoản tiền lớn trong một nền tảng có thể là dấu hiệu cho thấy rằng các nhà sản xuất an toàn khi tham gia mạng lưới. Chiến lược này đặc biệt phổ biến với nền tảng phát triển, nơi các nhà phát triển phải trả những chi phí đáng kể để tham gia một nền tảng và chi phí chuyển đổi cao nếu họ quyết định rời khỏi nền tảng đó. Đối với nền tảng, việc bỏ ra một khoản đầu tư lớn trước khi đi vào hoạt động thể hiện rằng nó sẽ không đi đâu cả, và nhà sản xuất trở nên thoải mái hơn khi đầu tư dài hạn. Một ví dụ điển hình cho chiến lược này là lần Microsoft ra mắt phiên bản Xbox đầu tiên. Microsoft đã thể hiện những cam kết của mình bằng cách chi 500 triệu đô la quảng bá nền tảng này, qua đó cho thấy rằng công ty

toàn tâm toàn ý với nền tảng trong dài hạn. Đây là một chiến lược quan trọng để Microsoft thu hút các nhà phát triển trò chơi của bên thứ ba, về sau những người này cảm thấy thoải mái hơn khi phát triển trò chơi cho Xbox từ rất sớm.

Một ví dụ khác đến từ Tencent của Trung Quốc, công ty muốn đẩy mạnh mức độ sử dụng nền tảng thanh toán của nó để cạnh tranh với Alipay của Alibaba. Tencent không làm điều này trong một sớm một chiều. Nó đặt nền móng cho hoạt động ban đầu của nền tảng thông qua rất nhiều chiến dịch quảng cáo và tiền đầu tư. Ví dụ, vào năm 2014, Tencent đã khởi động chiến dịch tập trung vào Tết Âm lịch, trong đó các nhà quảng cáo đã tặng 500 triệu nhân dân tệ (khoảng 81 triệu đô la) tiền mặt miễn phí cho người dùng WeChat Payment chỉ trong một ngày duy nhất.

2. Bắt tay với các công ty khác trong ngành

Năm 2007, Google đang ở vị thế rất bấp bênh. Công ty sở hữu công cụ tìm kiếm trên máy tính để bàn, nhưng Internet di động đang bắt đầu cất cánh. Với những thành công rực rỡ bước đầu của iPhone, Google lo ngại rằng điện thoại di động sẽ trở thành lãnh địa của riêng Apple. May mắn thay, Google không đơn độc. Các nhà sản xuất thiết bị cầm tay và công ty viễn thông, trừ AT&T, cũng có chung nỗi sợ ấy. Thế là Google thành lập ra Liên minh Thiết bị cầm tay Mở (Open Handset Alliance), một nhóm dành riêng cho hoạt động cải tiến hệ điều hành Android của Google.

Về bản chất, Google đã áp dụng một chiến lược hợp tác. Thay vì cố gắng một mình xây dựng mạng lưới, nó đã khai thác các kênh bán hàng hiện có của các công ty trong Liên minh Thiết bị cầm tay Mở để phổ biến Android đến người tiêu dùng. Với việc Android nắm giữ hơn 80% thị phần dành cho các hệ điều hành di động trên toàn thế giới và thu hút hơn 1,8 triệu ứng dụng trên Play Store vào năm 2015, chiến lược này đã hoạt động khá hiệu quả.

Tính năng sản phẩm

3. Hành động như một nhà sản xuất

Người đời có câu, "Hãy làm giả nó cho đến khi bạn làm được nó." Câu ngạn ngữ này áp dụng được cho nhiều công ty nền tảng. Thay vì cố gắng thu hút cùng lúc cả người tiêu dùng lẫn nhà sản xuất, nền tảng sẽ hoạt động như nhà sản xuất để thu hút một nhóm người tiêu dùng ban đầu. Sau đó, nó

sử dụng cơ sở người tiêu dùng hiện có của mình để thu hút các nhà sản xuất. Về bản chất, chiến lược này đồng nghĩa với việc bạn bắt đầu như một công ty tuyến tính truyền thống, đến khi nền tảng đã thu hút đủ người tiêu dùng, bạn mới mở cửa mạng lưới của mình cho các nhà sản xuất.

Đây là chiến thuật phổ biến để khởi động một mạng lưới. Ví dụ, Uber đã bắt đầu bằng cách trả tiền cho các tài xế để họ ngồi chờ cuộc gọi. Chỉ đến khi đã xây dựng đủ lượng cầu cần thiết, nền tảng mới có thể thu hút các nhà sản xuất độc lập. Tương tự như vậy, cả Quora và Reddit đều khởi chạy nền tảng bằng cách tự mình giám tuyển và tạo ra tất cả nội dung ban đầu. Trước khi Quora bắt đầu thu hút được các chuyên gia công nghệ và nhà đầu tư mạo hiểm, những người sáng lập công ty, Charlie Cheever, Rebekah Cox, và cựu Giám đốc công nghệ Facebook Adam D'Angelo, đã tự soạn ra hầu hết câu hỏi và câu trả lời trên trang web. Nếu nhìn vào hồ sơ Quora của họ, bạn có thể thấy hàng tá câu hỏi mà họ đã tạo ra từ thuở "khai thiên lập địa." Các nhân viên đầu tiên và người thử nghiệm beta của Quora tiếp tục xu hướng này cho đến khi lượng nội dung và hoạt động trên nền tảng bắt đầu có thể tự duy trì. Đối với Reddit, về cơ bản, hai nhà sáng lập Alexis Ohanian và Steve Huffman cũng sử dụng chiến lược tương tự. Reddit được thành lập vào tháng 6 năm 2005, là một trong những công ty start-up đầu tiên do Y Combinator đỡ đầu và ngày nay được công nhận rộng rãi là start-up tăng trưởng hàng đầu thế giới. Hai người sáng lập đã vận dụng một số chiến lược marketing trường phái cũ để thu hút những người dùng đầu tiên, in sticker và dán lên bất cứ nơi nào họ đến. Nhưng nếu trang web chẳng có gì thì cũng không ai ở lại lâu. Vì vậy, Ohanian và Huffman tự đăng toàn bộ nội dung trên trang. Tuy nhiên, họ không dừng lại ở đó. Họ còn tạo nhiều hồ sơ giả để đăng bài, vì thế nên nhìn trang web có vẻ "xôm tụ" hơn thực tế. Chỉ sau vài tháng, hai người không phải châm thêm nội dung cho trang chủ nữa. Người dùng thực bắt đầu theo dõi và tiếp quản công việc sản xuất.

4. Tận dụng một mạng lưới có sẵn

Thay vì cố gắng tạo ra một mạng lưới hoàn toàn mới, tại sao không sử dụng luôn cái đã có? Cách tốt nhất để làm điều này là tận dụng mạng lưới lớn đang hoạt động và thu hút một tập con người dùng của nó. Để thuyết phục những người dùng này rời khỏi mạng hiện có, nền tảng của bạn cần phải cung cấp giá trị gia tăng so với giải pháp họ đang sử dụng. Về bản

chất, bạn đã thừa nhận rằng mình đang tạo ra một phiên bản cải tiến của mạng lưới hiện có, và bạn đang nhờ cậy một phần của mạng hiện tại để giúp bạn đặt nền móng cho mạng lưới của mình. Như chúng tôi đề cập trong chương 6, Airbnb đã sử dụng chiến lược này để phát triển hệ sinh thái sơ khai của mình bằng cách tận dụng mạng lưới của Craigslist. Tuy nhiên, trong bối cảnh ngày nay, đừng nghĩ rằng bạn có thể điềm nhiên bắt chước những thủ thuật như vậy mà không gặp vấn đề gì. Craigslist đã nhanh chóng chặn đứng thủ thuật của Airbnb ngay khi nhận thấy chuyện gì đang diễn ra. Nó cấm cửa bất kỳ hoạt động tương tự nào trên trang web của mình, và những kẻ vi phạm có thể phải nộp phạt lên đến 25.000 đô la một ngày. Khác với trong chiến lược hợp tác, nhiều khả năng mạng lưới đang bị bạn bòn rút người dùng sẽ không vui vẻ chấp nhận những hoạt động của bạn đâu.

Mạng kỹ thuật số không phải là hình thức mạng lưới duy nhất mà bạn nên tìm kiếm. Tinder đã khởi động mạng lưới của mình bằng cách xây dựng trên mạng xã hội có sẵn của các tổ chức Hy Lạp tại các trường đại học. Joe Muñoz, một trong những kỹ sư đầu tiên của Tinder cho biết, người đồng sáng lập Tinder là Whitney Wolfe (về sau tiếp tục lập ra Bumble, một nền tảng hẹn hò cạnh tranh với Tinder) đã nghĩ ra chiến lược này. “Chúng tôi đã cử [Wolfe] đến khắp mọi miền đất nước,” Muñoz nói. “Khả năng thuyết phục của cô ấy khá xuất sắc. Cô sẽ đến gặp các hội nữ sinh, trình bày ý tưởng và thuyết phục tất cả các cô gái có mặt trong buổi gặp gỡ cài đặt ứng dụng. Sau đó, cô ấy đi đến hội nam sinh cùng trường, họ sẽ mở ứng dụng ra và nhìn thấy tất cả những cô gái xinh xắn mà họ đã quen trên đó.” Khi chuyến đi của Wolfe mới bắt đầu, Tinder có chưa đến 5.000 người dùng. Khi chuyến đi hoàn tất, Tinder có hơn 15.000 người dùng. “Lúc đó, tôi nghĩ rằng trái cầu tuyết đã bắt đầu lăn dốc,” Muñoz nói.

Trợ cấp bằng tiền và các tính năng sản phẩm

5. Thu hút người dùng có giá trị cao hoặc người nổi tiếng

Người dùng giá trị cao sẽ giúp bạn thu hút những người dùng khác muốn tương tác với họ. Như đã nói trong chương 7, sự tham gia của người dùng “nổi tiếng” mang lại giá trị bổ sung cho hệ sinh thái của bạn. Đó là lý do tại sao nhiều nền tảng triển khai những chương trình đặc biệt để trợ cấp sự tham gia của những người dùng giá trị cao này. Các trang web hẹn hò là một ví dụ điển hình. Thành viên của chúng có khuynh hướng nghiêng

nhiều về nam giới, vì vậy chúng thường cho nữ giới tham gia miễn phí. Một số trang, như Coffee Meets Bagel, còn đi xa hơn nữa, cố ý thiết kế những trải nghiệm đặc biệt để thu hút nữ giới vì biết rằng, nếu các chị em tham gia thì cánh mày râu cũng vậy.

Trong phần trước của chương này, chúng ta biết rằng Twitter đã nỗ lực hết sức để thu hút người nổi tiếng và nhân vật của công chúng đến với nền tảng của mình. Ngoài việc tạo những tính năng dành riêng cho nhóm người dùng có giá trị cao này, nó còn sớm thành lập một đội ngũ truyền thông với nhiệm vụ xây dựng mối quan hệ với các ngôi sao, bao gồm diễn viên, vận động viên và nhạc sĩ. Trong công ty, những người này được gọi là VIT, hay những Twitter Cực kỳ Quan trọng *(Very Important Tweeter)*. Như chúng tôi đã nói trong chương 7, Sina Weibo và Youku Tudou cũng theo đuổi những chiến lược tương tự để thu hút người nổi tiếng, trong khi tất cả những sàn giao dịch dịch vụ hàng đầu như Uber, Lyft và Handy đều triển khai các chương trình khuyến khích nhà sản xuất đảm nhận nhiều công việc hơn trên nền tảng. Những nhà sản xuất toàn thời gian chất lượng cao này đặc biệt có giá trị, vì họ giúp cải thiện cả khả năng thanh khoản và chất lượng nền tảng.

Tuy nhiên, có lẽ ví dụ tốt nhất cho chiến lược này là Yelp. Các đối thủ cạnh tranh ban đầu của Yelp là Judy’s Book và Insider Pages sở hữu lượng khách hàng tiềm năng lớn. Số lượng bài đánh giá của chúng nhiều hơn gấp 10 lần của Yelp, nhưng chúng lại có một bí mật bẩn thỉu: Chúng đang trả tiền cho các đánh giá “chim mồi.” Thay vì chấp nhận bị bỏ lại phía sau, Yelp quyết định nhập cuộc. Tuy nhiên, sau khi thử nghiệm việc trả tiền để có bài đánh giá dịch vụ ở vài thành phố, nền tảng này nhanh chóng nhận ra rằng kết quả sẽ là hàng nghìn đánh giá tào lao và rất ít người dùng chuyên tâm. Đây không phải là cách bền vững để xây dựng mạng lưới. Sau đó, nền tảng xếp hạng và đánh giá địa phương này đã quyết định phải sáng tạo hơn. Nó tạo ra Biệt đội Yelp Ưu tú *(Yelp Elite Squad)* để khuyến khích những người dùng ưu tú nhất của mình đăng tải nhiều bài đánh giá hơn với chất lượng cao hơn. Elite Squad được cấu thành từ một nhóm các Yelper hoạt động tích cực mà công ty lựa chọn dựa trên những đánh giá thường xuyên, chất lượng cao của họ. Quy trình đằng sau việc xét duyệt vào Elite Squad vẫn còn là điều bí ẩn. Mỗi năm, một hội đồng gồm có các nhân viên cấp cao của Yelp “xức dầu thánh” cho các thành viên ưu tú mới và quyết định

xem có duy trì danh hiệu của những thành viên hiện tại hay không. Thành viên của hội đồng xét duyệt này được bảo vệ nghiêm ngặt. Thậm chí vài năm trước, Russel Simmons, người đồng sáng lập của Yelp, còn bị mất danh hiệu ưu tú vì hoạt động không đủ tích cực trên nền tảng để xứng đáng đứng trong hàng ngũ. Rõ ràng, để được xem xét, bạn cần phải là một trong những Yelper hàng đầu tại thành phố mình sinh sống. Khi được chấp nhận, bạn sẽ nhận được một chiếc huy hiệu sáng bóng bắt mắt trên hồ sơ Yelp của mình, và những đánh giá của bạn được đánh dấu đặt ở vị trí nổi bật để những người dùng khác thấy. Thế nhưng, vị thế thành viên của Elite Squad còn giúp bạn được hưởng chế độ đối xử VIP trong thế giới thực. Yelp thường xuyên tổ chức các sự kiện và bữa tiệc dành riêng cho thành viên của biệt đội. Bằng cách "cung phụng" nhóm người dùng hàng đầu bằng những đặc quyền trên cả thế giới mạng lẫn trong thế giới thực, Yelp khuyến khích họ liên tục hoạt động tích cực trên nền tảng. Thực tế là, Elite Squad nhanh chóng trở thành xương sống trong chiến lược tiếp thị ban đầu của Yelp. Đây là một ví dụ tuyệt vời của một công ty nhanh chóng leo lên những nấc thang hiệu ứng mạng để thiết lập ý thức mạnh mẽ về cộng đồng được nó đánh giá cao nhất.



Yelp - nền tảng nội dung

6. Nhắm đến một nhóm người dùng để lấp đầy cả hai phía của nền tảng

Ý tưởng đằng sau chiến lược này tương tự như số 3: Cố gắng biến thị trường gồm hai phía người dùng thành thị trường một phía. Mục tiêu ở đây là tìm ra một nhóm người dùng có thể đảm nhận cả vai trò của người tiêu dùng lẫn nhà sản xuất. Bằng cách đó, bạn không cần phải lo lắng về việc thu hút và cân bằng hai nhóm người dùng riêng biệt ngay từ đầu nữa. Chiến lược này là công thức thành công cho nền tảng hàng hóa thủ công Etsy. Nghiên cứu ban đầu của Etsy cho thấy, đối tượng có nhiều khả năng

mua hàng thủ công nhất chính là những người bán chúng, vì vậy công ty quyết định tập trung vào nhóm người dùng này để lấp đầy cả hai phía của sàn giao dịch trước khi mở rộng cho các đối tượng khác. Chiến lược này khá hiệu quả, vì Etsy cổ phần hóa ra công chúng vào tháng 4 năm 2015 và huy động được 267 triệu đô la trong quá trình này. Nó cũng phù hợp với hầu hết các mạng xã hội và nền tảng giao tiếp; thay vì là hai nhóm riêng biệt, người tiêu dùng và nhà sản xuất có tỷ lệ trùng lặp rất cao. Hầu hết người dùng cũng sẽ đảm nhiệm một trong hai vai trò trong các thời điểm khác nhau. Trên Facebook, cả hai nhóm đều tạo hồ sơ (nhà sản xuất) và xem hồ sơ của bạn bè (người tiêu dùng); trong khi trên Snapchat, cùng một người dùng sẽ gửi (nhà sản xuất) và nhận (người tiêu dùng) tin nhắn.

7. Cung cấp tiện ích người dùng đơn

Cuối cùng, nhưng chắc chắn không kém phần quan trọng, là chiến lược cung cấp tiện ích người dùng đơn *(single- user utility)*. Đây là một phương pháp đến-vì-công cụ-ở-lại- vì-mạng lưới, như cách nói của nhà đầu tư mạo hiểm Chris Dixon. Bạn thu hút một phía của nền tảng đa phía bằng cách tạo ra giá trị cho nhóm người dùng đó ngay cả khi phía bên kia không bao giờ xuất hiện.

Trong số những nền tảng chọn con đường này, có nhiều nền tảng ban đầu là ứng dụng cung cấp cho người dùng những chức năng thiết yếu ngay cả khi mạng lưới không bao giờ được hình thành. Instagram những ngày đầu là một ví dụ tuyệt vời, vì từ rất lâu trước khi phát triển thành một nền tảng mạng xã hội với đầy đủ những tính năng hiện đại nhất, nó đã cung cấp cho người dùng một phương thức để chụp ảnh và chỉnh ảnh đẹp hơn.

Nền tảng đặt bàn nhà hàng OpenTable đã sử dụng chiến lược tương tự để thu hút các nhà hàng tham gia mạng lưới. Công ty nhận thấy rằng, ngay cả những nhà hàng hàng đầu ở San Francisco cũng không có hệ thống đặt bàn back-end[19]. Họ vẫn đang dùng giấy bút để theo dõi thông tin đặt bàn của khách hàng. OpenTable đã xây dựng một ứng dụng phần mềm xử lý việc đặt bàn điện tử, tập trung vào hai mươi nhà hàng hàng đầu ở San Francisco, đề nghị giúp họ lắp đặt hệ thống. Ngay khi những nhà hàng này đồng ý tham gia, các nhà hàng khác cũng nhanh chóng quan tâm đến mạng lưới. Khi có được nhóm nhà hàng cốt lõi này, OpenTable có thể mở cửa nền tảng cho phép người tiêu dùng đặt bàn trực tuyến.

Tất nhiên, còn một cách khác ít tinh tế hơn để cung cấp tiện ích một người dùng đơn, đó là tìm cách trả tiền cho người dùng. Làm như vậy có thể giúp loại bỏ mọi khả năng ban đầu liên quan đến việc người dùng không chắc chắn về giá trị của nền tảng, vì cho dù những người dùng khác có xuất hiện hay không thì họ vẫn nhận được giá trị từ việc tham gia nền tảng. Nhưng hãy cẩn thận, những khoản trợ cấp trực tiếp bằng tiền này có thể khó duy trì trong thời gian dài. Và một khi tiền trợ cấp biến mất thì có thể người dùng của bạn cũng vậy.

•••

Trên đây là 7 chiến lược chính để đưa nền tảng của bạn "cất cánh." Mặc dù trong giai đoạn đầu, việc thu hút khách hàng sẽ đặc biệt khó khăn nhưng nếu biết sử dụng sáng tạo những chiến lược này bạn sẽ khắc phục được vấn đề con gà – quả trứng và có được những người dùng đầu tiên cho nền tảng của mình. Sau đó là lúc bạn bắt đầu leo lên từng bậc thang hiệu ứng mạng để thúc đẩy guồng tăng trưởng dài hạn.

Kết luận
Làm thế nào để nhận diện cơ hội tuyệt vời tiếp theo

Cái cũ không mất đi, chỉ là nó không còn phù hợp nữa.
- Benedict Evans, cộng sự tại Andreessen Horowitz

Bạn đã từng nghe về Adyen chưa? Công ty thanh toán có trụ sở tại Amsterdam là một cỗ máy vô hình của nền kinh tế nền tảng. Nó xử lý các khoản thanh toán cho Airbnb, Booking.com, Dropbox, Facebook, Spotify, Yelp, Uber và rất nhiều nền tảng khác. Bằng cách tập trung hợp tác với các công ty nền tảng toàn cầu, Adyen đã nhanh chóng phát triển. Từ năm 2013 đến năm 2014, doanh thu của nó tăng gần gấp đôi, từ 95 triệu đô la lên 185 triệu đô la. Trong năm 2014, công ty đã huy động được 250 triệu đô la từ các nhà đầu tư, đưa giá trị của công ty lên 1,5 tỷ đô la.

Uber hợp tác với Adyen lần đầu tiên vào năm 2012, khi mạng lưới vận chuyển này ra mắt tại Hà Lan. Kể từ đó đến nay, Adyen đã giúp Uber mở rộng sang hàng chục thị trường trên sáu lục địa. Nó điều chỉnh giải pháp thanh toán của mình để thích nghi với sự khác biệt của từng nơi về luật lệ, quy định và hạ tầng thanh toán, để các công ty khách hàng có thể chấp nhận thanh toán ở gần 200 quốc gia. "Trong đường cong phát triển tốc độ cao và thay đổi nhanh chóng mà các công ty kỳ lân trải qua, tốc độ tiếp thị và loại bỏ sự phức tạp là yếu tố tối quan trọng," Pieter van der Does, CEO của Ayden cho biết. "Lợi thế to lớn mà chúng tôi có thể cung cấp cho những công ty này là thời gian để tiếp thị và khả năng mở rộng quy mô nhanh chóng. Vì vậy, khi Spotify hoặc Uber ra mắt ở các quốc gia như Moroco hay Ba Lan, chúng tôi có thể hỗ trợ họ triển khai thanh toán tại địa phương ngay ngày đầu tiên."

Đối với một nền tảng toàn cầu, quá trình mở rộng ra thị trường quốc tế không hề dễ dàng, đặc biệt là trong vấn đề quy trình thanh toán. Các mô hình thanh toán ở mỗi khu vực khác nhau rất nhiều. Ví dụ, ở Hoa Kỳ và Vương quốc Anh, người dân chủ yếu thanh toán bằng thẻ tín dụng. Nhưng ở phần còn lại của thế giới, thẻ tín dụng lại gần như không phổ biến trong giao dịch trực tuyến. "Sự đa dạng trong phương thức thanh toán khi mua hàng trực tuyến của người tiêu dùng ở các quốc gia khác nhau thật đáng kinh ngạc," van der Does giải thích. "Những gì chúng tôi đã làm là cách mạng hóa thương mại điện tử toàn cầu bằng cách cho phép các công ty toàn cầu hỗ trợ tất cả các phương thức thanh toán chủ chốt ở tất cả các thị trường trên thế giới – chẳng hạn như Alipay, Tenpay và UnionPay ở Trung Quốc, SOFORT ở Đức, QIWI ở Nga và Boletos ở Brazil. Phương pháp này thành công đến nỗi một số khách hàng của chúng tôi đang áp dụng chiến lược ưu tiên thanh toán khi mở rộng toàn cầu, trong đó họ cung cấp dịch vụ vận tải quốc tế và phương thức thanh toán địa phương trước khi họ thực sự vận hành tại thị trường địa phương đó."

Adyen cũng thu thập dữ liệu về tỷ lệ chấp nhận thanh toán và làm việc với khách hàng để giảm đến mức tối thiểu số lượng thanh toán bị từ chối. Vì vậy, lần tới bạn đi Uber, hoặc thuê một căn hộ trên Airbnb mà thẻ của bạn không bị từ chối, thì bạn đã biết cần cảm ơn ai rồi đấy.

Tuy nhiên, Adyen cũng phải đối mặt với những thách thức đặc thù khi hợp tác với các nền tảng. Đầu tiên là sự khốc liệt và tốc độ tăng trưởng mà những công ty này theo đuổi. Thứ hai, các nền tảng phải có khả năng giao dịch với nhiều nhóm khách hàng cùng một lúc. "Giải pháp sàn giao dịch của chúng tôi là ví dụ tốt nhất cho cách thức chúng tôi hợp tác với các nền tảng," van der Does nói. "Adyen MarketPay cho phép các sàn giao dịch tự động chia tách khoản thanh toán giữa người mua, người bán và tài khoản riêng của họ." Đây là một giải pháp đầy quyền năng cho các công ty nền tảng, vì việc chia tách khoản thanh toán thường tiêu tốn rất nhiều tài nguyên nội bộ, đặc biệt là trong lĩnh vực thương mại điện tử xuyên biên giới. "Với một giao dịch duy nhất, khách hàng có thể mua ba mặt hàng do ba người bán khác nhau cung cấp," van der Does giải thích. "Các giao dịch này sau đó cần phải được chia hai lần, để trả cho từng người bán và trả hoa hồng cho sàn giao dịch. Điều này có nghĩa rằng, chỉ một giao dịch duy nhất này đã được chia tổng cộng sáu lần cho bốn bên khác nhau – một quy

trình cực kỳ phức tạp. Chúng tôi giải phóng các sàn giao dịch khỏi sự phức tạp này, cho phép chúng tự động hóa quy trình thanh toán và tập trung vào công việc khó khăn hơn, đó là mở rộng ra thị trường quốc tế."

"ĐÂY LÀ MỘT CUỘC SĂN VÀNG"

Adyen không phải là công ty duy nhất tìm thấy thành công bằng việc giải quyết vấn đề cho các công ty nền tảng. Với sự tăng trưởng bùng nổ của Airbnb, một loạt các nhà cung cấp dịch vụ độc lập đã phát triển mạnh mẽ nhờ nền tảng này, chủ yếu bằng cách phục vụ chủ nhà. Nếu bạn có một căn hộ muốn cho thuê trên Airbnb nhưng không biết làm sao để đăng tin hiệu quả thì bạn gặp may rồi. AirSpruce sẽ kết nối bạn với một cây bút du lịch chuyên nghiệp, người sẽ tạo tin trên Airbnb cho bạn. Bạn không chắc nên cho thuê phòng với giá bao nhiêu thì hợp lý? Beyond Pricing sẽ giúp bạn tối ưu hóa giá cho thuê trên Airbnb bằng cách cung cấp tính năng tự động điều chỉnh giá hàng ngày dựa trên dữ liệu. Các đối thủ cạnh tranh của nó bao gồm Everbooked, Price Labs và SmartHost, tất cả đều cung cấp các dịch vụ tương tự. Một start-up có tên là Keycafe cung cấp dịch vụ giữ chìa khóa tại một quán cà phê địa phương. Khách của bạn có thể lấy chìa khóa bất cứ lúc nào trong thời gian quán cà phê này mở cửa. Một dịch vụ khác là Urban Bellhop sẽ xử lý quy trình nhận phòng, bao gồm cả việc giao chìa khóa cho khách. Công ty này cũng cung cấp dịch vụ quản lý danh sách cho thuê và vệ sinh nhà cửa, chủ yếu tập trung vào các chủ nhà Airbnb. Ngoài Beyond Stays, GuestHop, Guesty, còn có Pillow và nhiều *start-up* khác cung cấp các dịch vụ tương tự.

Uber cũng đã tạo ra hệ sinh thái dịch vụ hỗ trợ của riêng mình. Nhiều người có thể muốn lái xe Uber bán thời gian nhưng lại không có xe. Chà, nhờ Breeze, một start-up ở San Francisco, mà vấn đề này giờ không còn là vấn đề nữa. Breeze cho thuê xe hơi với giá 195 đô la một tuần để thu hút các tài xế của Uber hoặc Lyft. Cuối năm 2013, Uber cũng bắt đầu hợp tác với các nhà cho vay bên thứ ba để tài trợ phương tiện cho các tài xế tiềm năng. Bảo hiểm là một cơ hội béo bở khác. Cả Uber và Lyft đều chi trả bảo hiểm trong khi tài xế đang làm việc, nhưng khi họ không trên đường đến đón khách hoặc chở khách, họ không được bảo hiểm. Thậm chí tệ hơn, nhiều chính sách bảo hiểm cá nhân sẽ hủy bỏ chính sách của bạn nếu họ phát hiện ra bạn làm việc cho Uber (vì chính sách của họ không bao gồm

việc chi trả cho hoạt động mang tính thương mại), trong khi các lựa chọn bảo hiểm thương mại truyền thống lại nằm ngoài khả năng của nhiều tài xế bán thời gian.

Khoảng trống này chính là cơ hội cho các công ty bảo hiểm như Metromile, công ty cung cấp bảo hiểm trên mỗi dặm đường. Metromile cấp cho tài xế một thiết bị cắm vào xe của họ để theo dõi số dặm đường xe chạy. Tài xe chạy xe càng nhiều thì càng được trả cao hơn. Thậm chí, tuyệt vời hơn nữa, Metromile có thể theo dõi quá trình di chuyển và đối chiếu với các chuyến xe trên Uber, nhờ đó công ty bảo hiểm có thể biết được quãng đường nào phục vụ mục đích cá nhân, quãng đường nào phục vụ mục đích thương mại. Metromile chỉ tính phí người dùng đối với quãng đường cá nhân, vì Uber đã chi trả bảo hiểm cho chiếc xe khi tài xế đang làm việc. “Mô hình bảo hiểm hiện tại đã không thể thích ứng [với Uber],” Dan Preston, CEO của Metromile nói. “Chúng tôi sở hữu một công nghệ cải tiến sản phẩm bảo hiểm.” Nhiều công ty bảo hiểm mang tính chính thống hơn, như Geico và Progressive, đã học theo Metromile bằng cách cung cấp sản phẩm bảo hiểm chia sẻ chuyến đi để phục vụ tài xế của Uber và Lyft.

Hiện tượng các công ty phái sinh được xây dựng xung quanh các công ty nền tảng lớn hơn không phải là mới. Trước đây, người ta đã chứng kiến sự nở rộ như nấm sau mưa của vô số chuyên gia tối ưu hóa công cụ tìm kiếm để giúp các công ty vật lộn với công cụ tìm kiếm của Google, cũng như nhiều đội quân hùng hậu gồm những con người và công ty tự xưng là chuyên gia “quản lý truyền thông xã hội.” Tất cả đều kiếm ăn dựa trên các nền tảng như Facebook, LinkedIn và Twitter. Tương tự như vậy, YouTube đã sản sinh vô vàn công ty nhỏ xoay quanh các ngôi sao YouTube. Đằng sau mỗi ngôi sao YouTube, chẳng hạn như Smosh hoặc PewDiePie, là rất nhiều người hỗ trợ họ và giúp họ kiếm tiền. Ví dụ khác là nhà phát triển ứng dụng và ngành công nghiệp trò chơi trên điện thoại di động đang bùng nổ. Cả hai ngành này đều được xây dựng xung quanh các nền tảng phát triển, như iOS của Apple và Android của Google. Trong thực tế, Applico, công ty mà Alex thành lập vào năm 2009, cũng bắt đầu với tư cách một công ty phát triển ứng dụng. Và đến năm 2017, chỉ riêng lĩnh vực này sẽ trở thành thị trường trị giá 77 tỷ đô la.

Ngày nay, nhiều nhà đầu tư đã bỏ lỡ những kỳ lân như Uber và Airbnb đang tìm đến thế hệ công ty thứ hai để khai thác một số tiềm năng tăng trưởng của nền tảng cốt lõi. "Đây là một cuộc săn vàng," một nhà đầu tư mạo hiểm tuyên bố. "Anh có thể khai thác vàng như Uber hoặc Airbnb, hoặc bán chậu, chảo và quần jean Levis." Tuy nhiên, cách tiếp cận này không phải là không có rủi ro. Nền tảng có thể mở rộng các sản phẩm của riêng mình để kết hợp những tính năng được triển khai bởi các nhà cung cấp dịch vụ độc lập. Nó cũng có thể hạn chế quyền truy cập vào nền tảng nếu các bên thứ ba vi phạm các quy tắc và tiêu chuẩn của nó. Trong cả hai trường hợp, những công ty này có thể thất bát chỉ sau một đêm. Một số công ty đã rút ra bài học này trong cay đắng.

ĐẶT CƯỢC VÀO FARMVILLE

Sau khi Facebook ra mắt nền tảng dành cho nhà phát triển tại hội nghị F8 của nó vào ngày 24 tháng 5 năm 2007, một cuộc săn vàng khác lại bắt đầu. Các nhà phát triển đổ xô đến nền tảng này, hy vọng khai thác "biểu đồ xã hội" *(social graph)* của nó – về cơ bản là một cái tên hoa mỹ cho việc thu thập dữ liệu thể hiện mạng lưới các mối liên kết về mặt xã hội giữa những người dùng Facebook. Mark Pincus là một trong những người đầu tiên nhìn thấy tiềm năng của biểu đồ xã hội. "Cái tôi nghĩ là, việc tuyệt vời nhất bạn có thể làm – khi bạn kết nối được tất cả bạn bè của mình và bạn bè của bạn bè với nhau – là chơi game," Pincus nói. "Tôi lúc nào cũng mê game, nhưng tôi không bao giờ có thời gian và không thể nào gom hết bạn bè lại một chỗ. Vậy nên, cái ý tưởng đầy quyền năng rằng bạn bè tôi đã ở đó và được kết nối, rồi sau đó có thêm các trò chơi, nghe có vẻ thật vĩ đại." Việc Facebook ra mắt nền tảng dành cho các nhà phát triển khiến cho tầm nhìn của Pincus trở nên khả thi. Ông mở một công ty có tên Presidio Media, tập trung phát triển các trò chơi trên Facebook. Trong vòng hai tháng, công ty của ông đã phát hành một trò chơi poker trực tuyến trên mạng xã hội này. Cuối năm đó, công ty đổi tên thành Zynga Inc., theo tên chú chó bulldog của Pincus. Sau đó, vào tháng 6 năm 2008, công ty phát hành Mafia Wars, dấu ấn đầu tiên của nó. Mafia Wars là game nhiều người chơi, trong đó người chơi nhập vai những tên găng-xtơ tự xây dựng băng nhóm riêng của mình. Bản thân trò chơi đã mang tính xã hội – bạn có thể chiến đấu hoặc "cướp" của những người chơi khác đang trực tuyến, hoặc

yêu cầu trợ giúp để hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên, không có gì miễn phí cả. Mafia Wars là một trong những trò chơi đầu tiên được gọi là "*freemium game*," có nghĩa là bản thân trò chơi thì miễn phí tham gia, nhưng người chơi có thể chọn mua những nội dung cao cấp hơn hoặc lên cấp nhanh hơn bằng cách trả một khoản tiền nhỏ. (Trong một tập phim của South Park, một nhân vật nói đùa rằng, "*-mium*" trong "*freemium*" là tiếng La-tinh, có nghĩa là "không thực sự.")

Vào tháng 6 năm 2009, Zynga phát hành *FarmVille*, trò chơi mới nhìn đã biết là được sao chép từ *Farm Town*, một trò chơi đang phổ biến lúc bấy giờ trên Facebook. Bất chấp chuyện đó, FarmVille vẫn nhanh chóng trở thành một *hit*"khủng." Chỉ trong vòng hai tháng phát hành, nó có hơn một triệu người dùng trực tuyến mỗi ngày. Một tháng sau, Zynga huy động được 29 triệu đô la trong một vòng tài trợ do công ty đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & Byers chủ trì.

FarmVille cũng là một trò chơi *freemium*. Trong đó, bạn có thể xây dựng trang trại và trồng trọt. Nhưng để tiếp tục lên cấp, bạn phải nhờ bạn bè đến thăm nông trại của mình và giúp một tay. Hoặc, tất nhiên, bạn có thể trả tiền. Bất cứ ai tham gia Facebook lúc bấy giờ đều sẽ nhớ trò này. Nền tảng tràn ngập các yêu cầu từ bạn bè để nhờ tưới cây hoặc thực hiện nhiệm vụ ảo. Là một trò chơi *freemium* điển hình, chỉ có khoảng 3% đến 5% người dùng sẵn sàng trả tiền để lên cấp. Những người không muốn trả tiền thì đi *spam* tường và Newsfeeds của bạn bè bằng lời mời và yêu cầu trợ giúp.

Facebook đã bị mất cảnh giác. Nó không lường trước được loại hoạt động này khi mở nền tảng dành cho nhà phát triển. Nó đã phạm sai lầm khi không thiết lập nguyên tắc, luật lệ cứng rắn xung quanh cách các nhà phát triển có thể kết nối với người dùng. Zynga đã tận dụng lợi thế của việc thiếu tầm nhìn xa này bằng cách buộc người dùng của họ phải *spam* bạn bè. Tuy nhiên, cơ chế spam này chỉ hoạt động vì tin nhắn mà nó gửi đến những người dùng khác được cấp quyền ưu tiên giống như bất kỳ tin nhắn Facebook nào khác mà người dùng có thể nhận được từ một người bạn. Vào ngày 1 tháng 3 năm 2010, Facebook đã thay đổi chính sách của mình để giới hạn các thông báo mà nhà phát triển có thể gửi cho người dùng, kết quả là lưu lượng truy cập vào các trò chơi Zynga giảm mạnh. Số người dùng của *FarmVille* giảm 26% trong vòng một tháng. Ban đầu, Zynga cân

nhắc việc hoàn toàn rời khỏi Facebook và chạy tất cả những trò chơi của nó trên Zynga. com, nhưng cuối cùng, công ty quyết định chống lại và chiến đấu đến cùng. Nó phát hành *CityVille*, một trò chơi mới nhanh chóng trở thành trò chơi phổ biến nhất của công ty, thu hút hơn 100 triệu người dùng hàng tháng trong vòng bốn mươi ba ngày.

Trong công cuộc tìm kiếm các kênh tăng trưởng mới sau khi gần đạt đến mức bão hòa trên Facebook, Zynga liên tục mua lại 11 công ty phát triển *game* trong nhiều tháng từ năm 2010 đến 2011. Ngành *game* trực tuyến sống được là nhờ một số trò chơi thành công nhất (*hit*), nên thay vì cố gắng tiếp tục sản xuất *hit* mới, Zynga đã sử dụng nguồn vốn huy động được để mua lại các trò chơi thành công khác (và đội ngũ phát triển của nó) như một lối đi tắt để tăng trưởng doanh thu. Kết quả là, trong năm 2010, Zynga bắt đầu có lãi. Nhưng thành công này rất ngắn ngủi. Đến năm 2011, các kênh tăng trưởng truyền thống của Zynga trên Facebook đã bắt đầu cạn kiệt. Bất chấp những dấu hiệu cảnh báo, Zynga vẫn cổ phần hóa ra công chúng vào ngày 16 tháng 12 năm 2011. Nó kết thúc năm đó với mức lỗ ròng cao nhất từ trước tới nay: 404 triệu đô la. Năm 2012 chứng kiến việc công ty không ngừng đi xuống khi Facebook tiếp tục thắt chặt các quy định xung quanh nền tảng phát triển của mình, còn Zynga thì không sản xuất được *hit* nào mới. Cuối năm 2012, Zynga đành chia tay với Facebook, kết thúc mối quan hệ đã từng rất thân thiết, bền chặt. Mặc dù ước tính 80% doanh thu đến từ người dùng Facebook nhưng công ty đã quyết định chuyển các trò chơi của mình sang nền tảng chơi *game* riêng, đồng nghĩa với việc người chơi không thể chia sẻ những thành tích của mình với bạn bè thông qua Facebook được nữa.

Việc chuyển sang nền tảng game di động cũng khiến công ty bị “sốc.” Các đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Zynga không còn phát triển các ứng dụng Facebook nữa mà chuyển sang iOS và Android. Các hit lớn như Temple Run, Clash of Clans và Candy Crush là những tựa game hàng đầu trên thiết bị di động, và Zynga không thể lặp lại thành công mà nó từng gặt hái trên Facebook. Đến tháng 6 năm 2013, số lượng người dùng trực tuyến hàng ngày của công ty giảm xuống còn 187 triệu, từ mức 306 triệu chỉ một năm trước đó. Sau một năm tinh giản biên chế và thua lỗ, Pincus đã từ chức CEO vào năm 2013. Bữa tiệc linh đình mà ông từng hình dung ra đã kết thúc.

NGÀY TÀN

Sự trỗi dậy rồi sụp đổ của Zynga là minh chứng hoàn hảo cho rủi ro (và phần thưởng tiềm năng) của việc xây dựng hoạt động kinh doanh xung quanh một nền tảng thống trị. Công ty phát triển trò chơi Zynga đã nhanh chóng khai thác tiềm năng từ nền tảng phát triển của Facebook, nhưng khi Facebook thắt chặt các quy định, sự tăng trưởng của Zynga bốc hơi theo. Mặc dù gần đây, Zynga đã phát hành hàng loạt trò chơi, bao gồm một số phần tiếp theo của các *hit* ban đầu, nhưng công ty không thể vực dậy được. Câu chuyện "lên voi xuống chó" này không có gì bất thường. Chúng tôi đã nói về cách Twitter kiểm soát nền tảng phát triển của nó trong chương 6. Nhiều nhà phát triển xây dựng các ứng dụng trên Twitter, nhưng một khi nền tảng quyết định nó muốn trở thành nhà cung cấp chính cho khách hàng thì rất nhiều nhà phát triển bên thứ ba trong số này bắt đầu đi xuống.

Trong cả hai trường hợp, các nhà phát triển theo chủ nghĩa cơ hội tìm thấy thành công bằng cách tận dụng cơ hội ngắn hạn. Zynga phát triển nhanh chóng bằng cách *spam* người dùng Facebook với lời mời tham gia trò chơi của mình. Và Facebook cũng được hưởng lợi rất lớn từ sự phát triển ban đầu của Zynga với 12% doanh thu của năm 2011 đến từ công ty phát triển trò chơi này. Yếu tố thời điểm khiến cho khoản đóng góp doanh thu này đặc biệt quan trọng, vì Facebook cổ phần hóa ra công chúng vào đầu năm 2012. Việc doanh thu tăng mạnh vào thời điểm đó có nghĩa là giá IPO cao hơn và nhiều tiền mặt hơn trong ngân hàng. Tuy nhiên, mặc dù tận hưởng tốc độ tăng trưởng bùng nổ trong ngắn hạn nhưng thành công của Zynga biến mất khi Facebook thắt chặt cơ chế phân phối của nó (một cách hợp lý). Tương tự, Twitter được hưởng lợi từ các nhà phát triển cung cấp ứng dụng di động của bên thứ ba khi nền tảng còn lỏng lẻo. Nhưng đối với Twitter, để kinh doanh thành công, nó phải sở hữu trải nghiệm cốt lõi. Và điều này có nghĩa là sở hữu ứng dụng Twitter. Một số nhà phát triển đã tìm thấy thành công ngắn hạn bằng cách bán ứng dụng Twitter với giá từ 1 đến 2 đô la trên cửa hàng ứng dụng, nhưng vì bản thân chúng không tự thay đổi để phù hợp với mục tiêu dài hạn của nền tảng nên luồng doanh thu chỉ tồn tại trong một sớm một chiều.

Tất nhiên, ngay cả các công ty tự điều chỉnh theo tầm nhìn dài hạn của nền tảng thì không phải lúc nào cũng thu được kết quả như ý muốn. Hãy nhìn những gì đã xảy ra với một số nhà sản xuất điện thoại Android hàng

đầu. Như chúng tôi từng đề cập trong phần mở đầu, Google đã tập hợp hẳn một đội quân các nhà sản xuất và nhà cung cấp dịch vụ không dây để giúp nó ra mắt Android. Cả HTC và Motorola đều là công cụ thúc đẩy doanh số bán điện thoại Android khi mới ra mắt. Trong vài năm đầu tiên của Android trên thị trường, bán chạy nhất là điện thoại thông minh Droid của Motorola, cũng như Evo và myTouch của HTC. Tuy nhiên, đến năm 2012 doanh số của cả hai công ty đã giảm dần. Doanh thu của HTC giảm 36% so với một năm trước đó. Trong khi đó, Motorola vốn đã làm ăn thua lỗ. Nó được bán cho Google vào năm 2012 với giá 12,5 tỷ đô la (mặc dù vụ mua lại này bao gồm cả dự trữ tiền mặt trị giá 3 tỷ đô la của Motorola, có nghĩa là giá trị sổ sách của thương vụ chỉ là 9,5 tỷ đô la). Ngay cả như vậy thì rõ ràng Google chỉ mua lại Motorola vì danh sách bằng sáng chế của nó, thứ giúp Google bảo vệ Android khỏi những trò lừa đảo và các đối thủ cạnh tranh. Đến cuối năm, Google bán bộ phận Home của Motorola với giá 2,35 tỷ đô la. Chỉ một năm sau đó, hãng tiếp tục bán bộ phận thiết bị cầm tay của Motorola cho Lenovo với giá 2,91 tỷ đô la. Để bồi thêm đau thương cho số phận của Motorola, Lenovo đã quyết định khai tử thương hiệu Motorola vào cuối năm 2016. Số phận của HTC cũng không khá hơn. Trong khoảng thời gian sáu tháng tính đến cuối năm 2011, HTC đã mất 27 tỷ đô la giá trị vốn hóa thị trường, một con số không thể tin được, tương đương hơn 75% giá trị của nó lúc đỉnh điểm. Vào tháng 10 năm 2012, HTC báo cáo doanh thu quý 3 của công ty giảm 48%, trong khi lợi nhuận ròng giảm 79% so với một năm trước đó. Vào tháng 8 năm 2015, giá trị vốn hóa thị trường của HTC giảm xuống chỉ còn 5% so với mức cao trong năm 2011. Trên thực tế, vào ngày 9 tháng 8 năm 2015, HTC đã giao dịch dưới mức giá trị dự trữ tiền mặt của nó. Các nhà đầu tư định giá công ty này ở mức 47 tỷ Đài tệ (tương đương 1,5 tỷ đô la ở thời điểm đó), thấp hơn mức 47,2 tỷ đô-la tiền mặt mà công ty đang có. Ngoài dự trữ tiền mặt của nó, HTC trắng tay đúng theo nghĩa đen.

Điều gì đã xảy ra với HTC và Motorola? Câu trả lời ngắn gọn là: Samsung. Sau khi "vui vẻ một chút" với Windows Mobile, gã khổng lồ hàng điện tử tiêu dùng quyết định đi với Android. (Công ty đã thoáng nghĩ đến ý tưởng tự xây dựng hệ điều hành riêng cho điện thoại thông minh nhưng rồi gần như gạt bỏ những kế hoạch đó để tập trung sản xuất điện thoại Android.) Vào tháng 6 năm 2010, Samsung giới thiệu điện thoại

thông minh Galaxy S Android. Một năm sau, nó dốc toàn lực cho Android. Vào tháng 11 năm 2011, Samsung khởi động một chiến dịch *marketing* cực kỳ lớn để quảng bá điện thoại thông minh Galaxy S II, đồng thời tấn công Apple và iPhone. Năm 2012, điện thoại thông minh Galaxy S III Android của Samsung chính thức qua mặt iPhone của Apple với khoảng cách khá thoải mái, vươn lên vị trí chiếc điện thoại thông minh bán chạy nhất hành tinh. Đến cuối năm đó, lợi nhuận của Samsung tăng 76%, phần lớn nhờ vào sự tăng trưởng của bộ phận điện thoại thông minh, bộ phận sinh lời cao nhất công ty. Trên đỉnh cao thành công của Samsung, vào tháng 1 năm 2013, tờ *Wall Street Journal* đã đăng một bài viết trên trang nhất với dòng tít "Apple đã mất phong độ về tay Samsung?" *(Has Apple Lost Its Cool to Samsung?)*

Tuy nhiên, giống như các tiền bối của nó, ngai vàng của Samsung không trụ được lâu. Mặc dù Android tiếp tục phát triển – hiện nay nó là hệ điều hành di động được sử dụng nhiều nhất trên thế giới – nhưng Samsung đã đánh mất ưu thế vào tay các đối thủ cạnh tranh mới. Ở phân khúc giá thấp, các nhà sản xuất Trung Quốc đã bắt đầu vượt qua Samsung. Sự sụt giảm này đặc biệt rõ rệt ở Trung Quốc, nơi Samsung từng một thời là nhà cung cấp điện thoại thông minh bán chạy nhất. Tuy nhiên, kể từ đó đến nay, doanh số của nó sụt giảm xuống thấp hơn cả Xiaomi lẫn Huawei. Nó cũng tụt lại sau Apple, khi công ty này bắt đầu tấn công vào lợi thế lớn nhất của Samsung trong thị trường điện thoại thông minh bằng việc giới thiệu iPhone 6 và iPhone 6 Plus với màn hình lớn hơn nữa vào ngày 9 tháng 9 năm 2014. Từ lâu, màn hình lớn đã là một trong những yếu tố chính thúc đẩy thành công của Samsung ở phân khúc giá cao của thị trường, và một khi Apple đã sao chép đặc điểm đó, nó nhanh chóng ngoạm lấy thị phần của Samsung. Sau khi ra mắt iPhone 6, Apple đã trải qua một quý sinh lời cao nhất *trong lịch sử kinh doanh của tất cả mọi công ty trên thế giới*.

Về phía Samsung, lợi nhuận cùng quý của công ty giảm 64%, và kể từ đó đến nay, nó phải không ngừng vật lộn để phát triển. Trong tháng 7 năm 2015, công ty báo cáo lợi nhuận giảm cho quý thứ bảy liên tiếp. Chỉ trong vòng vài năm, bộ phận thiết bị cầm tay của Samsung đang từ vị thế đi đầu tụt xuống thành vị trí làm nền của công ty. Nhiều nhà phân tích và nhà đầu

tư cho rằng, công ty từng một thời thống trị thị trường giờ đây đang tiến dần đến "ngày tàn."

TRÊN ĐỈNH KIM TỰ THÁP

Chuyện xảy ra với Samsung, cũng như với HTC và Motorola trước đó, chỉ là những ví dụ minh họa. Sự phát triển của ngành công nghiệp điện thoại thông minh là một thế giới thu nhỏ của những gì đang xảy ra với bức tranh kinh tế rộng lớn hơn. Trong thế giới mới này, các nền tảng ngự trên đỉnh của nền kinh tế. Chúng sở hữu sức mạnh thị trường lớn nhất, lợi nhuận cao nhất và lợi thế cạnh tranh bền vững nhất. Như Samsung đã cho thấy, việc xây dựng một công ty tuyến tính giá trị vẫn khả thi, nhưng lợi thế cạnh tranh của nó thường bốc hơi rất nhanh khi sản phẩm được hàng hóa hóa và đối thủ cạnh tranh sao chép tính năng – bỏ lại kẻ sáng tạo phải không ngừng xoay sở để thay thế những điểm mạnh đó. Tính năng dễ bắt chước; mạng lưới thì không. Sản phẩm có thể bị hàng hóa hóa; nền tảng thì không.

Samsung, công ty tuyến tính suốt một thời gian dài, đã nhận ra tình thế hiểm nghèo của mình từ mấy năm trước và đang cố gắng chuyển đổi thành công ty nền tảng. Vài năm trở lại đây, hãng sản xuất đồ điện tử tiêu dùng này đã thực hiện nhiều bước đi có tính hệ thống để xây dựng lực lượng hỗ trợ cho Tizen, nền tảng phát triển riêng của nó, đặc biệt là trong các danh mục thiết bị mới, chẳng hạn như thiết bị điện tử đeo được và ti-vi thông minh. Tuy nhiên, nó không gặt hái được nhiều thành công. Cả Android và iOS cũng đang chuyển sang những danh mục này, có vẻ như Google và Apple sẽ không để mất vị thế dẫn đầu với các nhà phát triển về tay một công ty phần cứng. Nhiều khả năng Samsung vẫn sẽ tiếp tục xuống dốc. Như Erik Schatzker, "chủ xị" của *Market Makers*, đã nói trong một cuộc thảo luận trên truyền hình với Alex về tình hình khó khăn của Samsung, "Rõ ràng, các công ty nền tảng mới là nơi quy tụ toàn bộ trí khôn và quyền lực."

Nếu bạn đang xây dựng một công ty thì nền tảng sẽ cho bạn cơ hội lớn nhất và bền vững nhất. Tuy nhiên, bạn không thể chỉ đơn giản là sao chép mô hình kinh doanh của các nền tảng thành công như Facebook, Uber hoặc Airbnb và hy vọng nó hiệu quả. Đầu những năm 2000 là thời của những

mạng xã hội rộng lớn và là thời dành cho máy tính để bàn, vì lúc đó hình thức truy cập băng thông rộng đang dần phổ biến hơn và Internet trên máy tính để bàn đang phát triển. Tương tự, cách đây vài năm là thời của những sàn giao dịch vận tải như Uber, khi điện thoại thông minh mới bắt đầu đến tay người tiêu dùng chính thống và nhiều công ty kỳ lân của ngày hôm nay chỉ vừa mới cất cánh. Việc cố gắng cạnh tranh với sự thành công của những công ty này trong hiện tại mà không hiểu được bối cảnh cạnh tranh chính là con đường dẫn đến thất bại. Trong phần còn lại của chương này, chúng ta sẽ xem bạn có thể phát hiện ra cơ hội tiềm năng trên nền tảng như thế nào, và chúng ta nên hy vọng nhìn thấy ảnh hưởng lớn nhất tiếp theo của nền tảng ở đâu.

TÔI TÌM RA LUẬT, VÀ LUẬT THẮNG

Trước khi nhảy ngay vào mặt tích cực của các cơ hội nền tảng tiềm năng, chúng tôi muốn nói về rủi ro lớn nhất gắn liền với các mô hình kinh doanh nền tảng mới: phản ứng với các luật lệ và quy định hiện hành. Vì các công ty tuyến tính thống trị nền kinh tế trong phần lớn thế kỷ XX nên hầu hết luật lệ vẫn đang được định hướng xoay quanh cách hoạt động của chúng. Thể chế quản lý trong đa số các ngành chưa được điều chỉnh để kiểm soát cả nền tảng. Kết quả là, khi một công ty nền tảng thống trị nổi lên lần đầu tiên trong một ngành, nó thường hoạt động trong vùng còn nhập nhằng của luật pháp. Như Simon Rothman, một nhà tư bản đầu tư mạo hiểm tại Greylock Partners, đã nói, "Nếu ý tưởng của bạn không đủ lớn để đảm bảo rằng chính quyền sẽ để mắt đến, thì có thể nó không đủ lớn thật." (Rothman cũng là người sáng lập kiêm phó chủ tịch eBay Motors, nơi ông góp phần xây dựng sàn giao dịch ô tô của eBay.) Hầu hết các công ty lớn đang hoạt động trong ngành sẽ tận dụng lợi thế của mình để gây sức ép lên thể chế quản lý hiện hành, cố gắng đóng cửa nền tảng hoặc hạn chế tăng trưởng của nó. Những ví dụ nổi bật nhất hiện nay là Airbnb và Uber, cả hai đều gặp phải những trở ngại lớn về mặt pháp lý. Chúng tôi đã tóm tắt ngắn gọn những thách thức của Airbnb liên quan đến sự an toàn của khách hàng trong chương 6, các rào cản pháp lý của Uber tại Washington, DC và New York trong chương 4. Cả hai công ty còn rất nhiều thách thức pháp lý đang chờ giải quyết khác – Airbnb với các quy định của ngành nhà hàng khách sạn và thuế; Uber với các quy định xung quanh hình thức nhân viên hợp

đồng "1099" – mà chúng tôi sắp nói đến. Nhưng hai nền tảng này không đơn độc. Hầu như mọi công ty nền tảng lớn đều phải đối mặt với những trở ngại không nhỏ về mặt pháp lý khi chúng phát triển thành công ty độc quyền và thách thức các ông lớn trong ngành.

Xu hướng này bắt nguồn từ eBay trong kỷ nguyên dot- com. Vào cuối những năm 1990 và đầu những năm 2000, eBay đối mặt với một loạt các vụ kiện từ những người tiêu dùng mua phải hàng giả trên sàn giao dịch của nó. Người tiêu dùng kiện eBay, cáo buộc trách nhiệm thuộc về công ty. eBay liên tục trả lời rằng nó chỉ hoạt động như một sàn giao dịch bán hàng và không thể chịu trách nhiệm về các giao dịch gian lận. Phần lớn các vụ kiện được phán quyết nghiêng về phía eBay. Gần đây hơn, sau khi cổ phần hóa ra công chúng vào năm 2015, Alibaba bắt đầu gặp phải những thách thức pháp lý tương tự liên quan đến hàng giả được bán thông qua sàn giao dịch Taobao của mình. Đến chính phủ Mỹ cũng phải ra mặt cảnh báo Alibaba rằng nó phải cải thiện quy trình để loại bỏ hàng giả khỏi các sàn giao dịch của mình.

PayPal cũng rơi vào một cuộc chiến liên quan đến tình trạng pháp lý của nó vào đầu những năm 2000. PayPal không muốn được phân loại là ngân hàng thương mại vì nó không cho vay hoặc trả lãi trên số dư tài khoản như một ngân hàng thương mại. Vấn đề nảy sinh ngay sau khi PayPal nộp đơn xin IPO vào tháng 1 năm 2002, và các nhà chức trách ở California, Idaho, Louisiana và New York đồng loạt đe dọa phân loại công ty là ngân hàng thương mại. Louisiana thậm chí còn đe dọa sẽ cấm PayPal hoạt động ở tiểu bang này. Những động thái trên được hỗ trợ bởi các nhóm vận động trong ngành ngân hàng như Hiệp hội Ngân hàng Mỹ. Tuy nhiên, vài tháng sau đó, Ủy ban Bảo hiểm Tiền gửi Liên bang (*Federal Deposit Insurance Commission* – FDIC) đã gửi một lá thư, thông báo rằng PayPal không phải tuân thủ luật ngân hàng liên bang. Ngay sau đó, các nhà quản lý liên bang đã lùi bước.

YouTube cũng phải xử lý nhiều vụ kiện về việc người dùng của nó sử dụng nội dung có bản quyền. Rủi ro pháp lý của nền tảng ngày càng tăng là một trong những yếu tố thúc đẩy YouTube bán mình cho Google vào năm 2006. Thậm chí, tại thời điểm diễn ra vụ mua lại, Mark Cuban, nhà đầu tư có tiếng tăm kiêm ngôi sao của chương trình truyền hình nổi tiếng *Shark Tank*, còn viết một bài trên *blog* tuyên bố rằng, "Google sẽ thật điên rồ nếu

mua YouTube" do những nguy cơ bị kiện tụng bản quyền. "YouTube sẽ bị kiện bởi hàng ngàn chủ sở hữu tác quyền muốn có được càng nhiều tiền càng tốt trên mỗi lượt tải xuống nội dung của họ từ YouTube," Cuban viết. Theo một nghĩa nào đó, Cuban đã đúng. Vào tháng 3 năm 2007, Viacom đã đệ đơn kiện YouTube vi phạm bản quyền, đòi bồi thường thiệt hại 1 tỷ đô la. Tuy nhiên, Google có thể sử dụng điều khoản Cảng an toàn[20] trong Đạo luật Bản quyền Thiên niên kỷ Kỹ thuật số (*Digital Millennium Copyright Act* – DMCA, được thông qua vào năm 1998) để né tránh trách nhiệm pháp lý.

Chuyện các nền tảng mới phải đối mặt với nhiều thách thức về mặt pháp lý sẽ tiếp tục diễn ra chứ không dừng lại. Chỉ vài năm sau khi Google mua lại YouTube, nền tảng cho vay ngang hàng Lending Club cũng đứng trước nhiều trở ngại pháp lý. Được thành lập vào năm 2006, đây là công ty tiên phong áp dụng một phương pháp tiếp cận khác để thực hiện những khoản vay có nguy cơ bị các nhà chức trách để mắt tới. Lending Club đã chia các khoản vay tiêu dùng thành nhiều phần nhỏ để người cho vay cá nhân có thể thực hiện những phần nhỏ hơn nữa của nhiều khoản vay. Chiến lược này cho phép người cho vay cá nhân phân tán rủi ro ra nhiều khoản đầu tư nhỏ hơn. Tuy nhiên, SEC đã quyết định rằng những khoản cho vay này không giống như bất kỳ loại chứng khoán nào mà nó đã thông qua trước đó. SEC và Lending Club đã thảo luận với nhau để xác định một loại chứng khoán mới, và công ty phải đăng ký với SEC. Năm 2008, Lending Club đã đóng cửa suốt sáu tháng trong khi chờ SEC xét duyệt. Cuối cùng, công ty mở cửa trở lại sau khi được SEC chấp thuận, nhưng các nền tảng cho vay ngang hàng khác, như Prosper và Zopa (tham gia thị trường Mỹ được một thời gian ngắn thì rút lui), đã vấp phải những thách thức tương tự từ cơ quan quản lý.

Như bạn có thể thấy, những rào cản pháp lý và quy định này rất phổ biến đối với các công ty nền tảng. Mô hình kinh doanh nền tảng mang lại nhiều lợi thế so với công ty tuyến tính, nhưng cũng ẩn chứa những rủi ro tiềm năng hết sức nghiêm trọng về mặt pháp lý. Đôi khi, những rắc rối pháp lý này có thể suýt chút nữa thì đẩy công ty đến chỗ phải ngừng hoạt động, như đã làm với Lending Club và Prosper. Chúng cũng góp phần làm dấy lên những cuộc tranh luận xoay quanh các công ty như Airbnb và Uber.

Việc thách thức hiện trạng pháp lý chính là sở trường của các công ty nền tảng.

Trong trường hợp của Airbnb, các ông lớn trong ngành khách sạn không vui chút nào khi đối thủ nền tảng của họ cứ hoạt động bên rìa các quy định và tiêu chuẩn an toàn dành cho khách sạn tại địa phương. Họ hối thúc giới chức trách sở tại siết chặt các chủ nhà Airbnb, đáng chú ý nhất là ở thành phố New York. Theo một báo cáo, có tới ba phần tư số phòng cho thuê trên Airbnb ở New York, một trong những thị trường lớn nhất của Airbnb, là bất hợp pháp. Tuy nhiên, điều này không ngăn được công ty tiếp tục phát triển, và công ty thì không ngăn được nhiều chủ nhà ở New York tiếp tục kinh doanh. Một vấn đề pháp lý quan trọng khác liên quan đến việc Airbnb có phải chịu trách nhiệm về sự an toàn của khách thuê nhà hay không. Công ty đã đạt được những bước tiến lớn trong vấn đề an toàn của khách hàng, như chúng tôi đã đề cập trong chương 6. Nhưng nó vẫn chưa làm được gì nhiều để đảm bảo các chủ nhà tuân thủ những tiêu chuẩn và quy định về an toàn lưu trú tại địa phương. Tháng 11 năm 2015, công ty đã thu hút hàng loạt sự quan tâm tiêu cực khác khi có tin về một vị khách đã chết khi đang ở trong một căn hộ Airbnb. Hiện nay, công ty đang đối mặt với vài vụ kiện tương tự liên quan đến những trải nghiệm tồi tệ của người tiêu dùng. Tính đến đầu năm 2016, vị trí của Airbnb trong thể chế pháp lý hiện hành cho ngành nhà hàng khách sạn vẫn vô cùng bất ổn.

Đối với Uber, vấn đề pháp lý lớn nhất là trạng thái xếp loại tài xế của nó. Tài xế Uber, những người mà công ty gọi là “các đối tác lái xe,” hiện đang được gọi là 1099 nhân viên hợp đồng, đặt theo tên Biểu mẫu 1099 mà những nhân viên này phải nộp cho IRS. Trạng thái xếp loại này có nghĩa là Uber không phải trả thuế thu nhập cho những người lao động theo hợp đồng này, cũng như không phải đảm bảo các lợi ích dài hạn như bảo hiểm y tế và tiền bồi thường cho họ. Nó cũng giới hạn trách nhiệm pháp lý của Uber đối với những việc mà tài xế của mình thực hiện. Hầu hết các sàn giao dịch dịch vụ khác, bao gồm Handy, Lyft, Instacart và Postmates, đều xếp loại tất cả hoặc một số nhân viên của mình vào diện người lao động theo hợp đồng 1099 thay vì người lao động diện W-2. Nhưng từng công ty trong số này hiện đều đang phải đối mặt với các vụ kiện cáo buộc chúng đang xếp loại người lao động sai quy định. Mỗi nền tảng này đều ẩn chứa rủi ro pháp lý rất lớn. Chúng có thể phải chi trả hàng trăm triệu đô la tiền

bồi thường thiệt hại và nợ thuế nếu thua kiện trong những trường hợp này, đồng thời phải xếp loại lại người lao động của mình vào diện W-2. Do Đạo luật Chăm sóc Sức khỏe Hợp túi tiền *(Affordable Care Act)*[21] nên nhiều khả năng hầu hết những công ty này sau đó đều phải có trách nhiệm cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho nhiều người lao động của mình. Mặc dù vẫn có thể vận hành một nền tảng với người lao động theo hợp đồng diện W-2 nhưng như vậy sẽ làm tăng tổng chi phí liên quan đến việc thuê người lao động diện W-2 cũng như các nghĩa vụ thuế bổ sung mà các công ty phải thực hiện, gây ra hạn chế nghiêm trọng đối với lợi thế của mô hình sàn giao dịch dịch vụ. Những nền tảng này sẽ mất đi rất nhiều tính linh hoạt và lợi thế về chi phí, hai yếu tố thường được chuyển sang cho người tiêu dùng dưới hình thức mức giá tốt hơn. Những thách thức pháp lý đang chờ giải quyết này có thể tác động sâu sắc đến việc công ty nào có thể tồn tại về lâu dài.

Như tất cả những ví dụ trên cho thấy, lợi ích của mô hình kinh doanh nền tảng thường gắn liền với rủi ro pháp lý nghiêm trọng. Nhiều công ty nền tảng thực sự là một quyền chọn mua luật định hiệu quả: nếu một công ty có thể sống sót qua những thách thức về luật lệ và pháp lý, chiếm lĩnh được thị trường thì nó sở hữu lợi thế kinh tế vô cùng lớn, cả cho nhà đầu tư cũng như người dùng. Tuy nhiên, nếu nền tảng không thể vượt qua được hiện trạng pháp lý, nó có thể phải đóng cửa sau một đêm. Ví dụ, nếu các sàn giao dịch dịch vụ hàng đầu bị thua trong các vụ kiện phân loại người lao động của chúng, việc hiệu quả kinh tế tính trên một đơn vị của việc sử dụng người lao động W-2 giảm đi có thể dẫn đến việc nhiều sàn giao dịch trong số này phải ngừng hoạt động tại Hoa Kỳ. Ngay cả những công ty nền tảng thống trị như Airbnb và Uber, cũng có thể mất giá trị rất nhanh nếu chúng không chiến thắng trong những cuộc chiến pháp lý của mình.

Cuối cùng, chúng tôi sẽ nói nhanh về những thách thức của người lao động trong nền kinh tế 1099 hay nền kinh tế gig[22], như rất nhiều cách gọi hiện nay. Phần lớn những tác động sâu rộng hơn của mô hình lao động linh hoạt mới này nằm ngoài phạm vi của cuốn sách. Có nhiều tác phẩm đã, đang và sẽ được xuất bản dành riêng cho chủ đề này. Hơn nữa, những thách thức cụ thể xung quanh phương thức phân loại người lao động chủ yếu liên quan đến một loại nền tảng – sàn giao dịch dịch vụ – vốn chỉ là

một phần của bức tranh toàn cảnh về sự phát triển của các công ty nền tảng mà chúng tôi trình bày trong cuốn sách này. Tuy nhiên, để những sàn giao dịch này có thể tồn tại cả về kinh tế lẫn xã hội trong dài hạn, có lẽ chúng ta cần phải thực hiện một số thay đổi đối với mạng lưới an sinh xã hội, đặc biệt là ở Hoa Kỳ, để bao quát được bản chất không ngừng thay đổi của công việc.

Các đề xuất đã thu hút được sự quan tâm bao gồm: cho phép mạng lưới an sinh di động (không bị gắn chặt với một công việc cụ thể) và đảm bảo mức thu nhập cơ bản. Những ý tưởng này có vẻ là điểm khởi đầu tốt cho các cuộc thảo luận. Những lo lắng của người lao động về vị trí của họ trong nền kinh tế nền tảng là hoàn toàn hợp lý. Nhưng bất kỳ thay đổi nào cũng nên tính đến những nhu cầu đặc thù của các công ty nền tảng và không cố gắng đem râu ông nọ (nền tảng) cắm cằm bà kia (luật lệ dành cho công ty tuyến tính). Hiện tại, rõ ràng là nhiều chính sách và quy định không phù hợp với nền kinh tế nền tảng. Vì lợi ích của cả người lao động lẫn các công ty nền tảng, chúng tôi hy vọng sẽ nhìn thấy sự thay đổi này khi tầm ảnh hưởng về mặt kinh tế và xã hội của nền tảng tăng lên.

MỘT NỀN TẢNG THỐNG TRỊ TẤT CẢ?

Để hiểu được tương lai của nền kinh tế nền tảng, chúng ta hãy một lần nữa nhìn vào Trung Quốc. Alibaba trở thành chủ đề của hầu như mọi cuộc thảo luận sau khi thực hiện IPO kỷ lục vào tháng 9 năm 2014. Nhưng xét về hiệu quả hoạt động, nó vẫn đứng sau công ty nền tảng đối thủ Tencent. Trong năm 2014, Alibaba kiếm được 3,73 tỷ đô la lợi nhuận từ 12,29 tỷ đô la doanh thu, thấp hơn Tencent với 3,90 tỷ đô la lợi nhuận từ 12,90 tỷ đô la doanh thu. Kết quả này cũng đưa Tencent vượt qua Facebook, công ty nước ngoài thường được đem ra so sánh với nó nhất. Năm 2014, Facebook đút túi 2,94 tỷ đô la lợi nhuận từ 12,47 tỷ đô la doanh thu.

Điều thú vị nhất chính là cách Tencent kiếm tiền. Giống như Alibaba với hai sàn giao dịch Taobao và TMall, Tencent sở hữu hai nền tảng chính: QQ và WeChat. Khởi đầu như một bản sao của ICQ – nền tảng trò chuyện kiểu phương Tây, QQ là một nền tảng nhắn tin tức thì dành cho máy tính để bàn. Nếu bạn chưa hiểu rõ như vậy nghĩa là thế nào, hãy nghĩ đến AOL Instant Messenger, nhưng với nhiều tính năng hơn. Năm 2014, QQ có 815

triệu người dùng hoạt động hàng tháng. Tuy nhiên, thay vì chỉ cần đưa QQ sang điện thoại di động, Tencent quyết định xây dựng một nền tảng mới từ con số 0. Vào tháng 1 năm 2011, nó tung ra WeChat, trong tiếng Trung Quốc là Weixin (微信), có nghĩa là "thông điệp siêu nhỏ." Đến giữa năm 2015, WeChat là nền tảng nhắn tin di động phổ biến thứ ba trên thế giới; với 650 triệu người dùng hoạt động hàng tháng, nó chỉ thua kém các nền tảng WhatsApp và Messenger của Facebook.

Tuy nhiên, trong số 3 nền tảng nói trên, WeChat là nền tảng duy nhất kiếm được số tiền đáng kể. Một báo cáo ước tính trong ngành cho thấy rằng, số tiền mà WeChat kiếm được trên mỗi người dùng nhiều hơn gấp 7 lần WhatsApp, nền tảng chỉ kiếm được khoảng 1 đô la từ mỗi người dùng thông qua khoản phí truy cập hàng năm. Và, khác với Facebook, số tiền Tencent thu về từ quảng cáo không đáng kể. Hơn 80% doanh thu của công ty Trung Quốc đến từ hoạt động bán hàng hóa ảo, chẳng hạn như các nhãn dán (*sticker*), biểu tượng (*icon*), biểu tượng cảm xúc (*emoticon*) và hình đại diện (*avatar*) kỹ thuật số. Công ty cũng kiếm được nhiều tiền bằng cách sử dụng nền tảng để bán hàng hóa kỹ thuật số trong các trò chơi *freemium* của nó. (Hãy hình dung *Zynga* và *Candy Crush*, nhưng ở Trung Quốc; Tencent thậm chí còn có riêng một bản sao của *FarmVille* nổi tiếng, tên là QQ Farm). Trên thực tế, về doanh thu, Tencent là công ty game lớn nhất thế giới, chiếm khoảng 8% trong thị trường game toàn cầu trị giá 70 tỷ đô la mỗi năm.

Mặc dù trò chơi và hàng hóa ảo vẫn là hai cỗ máy in tiền lớn nhất của Tencent, nhưng đó chưa phải là tất cả những gì bạn có thể làm với WeChat. Trong vài năm qua, nền tảng này đã mở rộng ra ngày càng nhiều sàn giao dịch và dịch vụ. Ngoài việc chơi game, người dùng có thể thanh toán hóa đơn, kiểm tra bảng sao kê ngân hàng, gửi tiền cho bạn bè, quyên góp cho tổ chức từ thiện, đọc tin tức, tìm chương trình khuyến mãi ở địa phương, mua vé xem phim và thậm chí đặt dịch vụ ở địa phương, chẳng hạn như đặt lịch khám bác sĩ hoặc gọi taxi – tất cả đều có trong ứng dụng WeChat. Một cỗ máy in tiền khác cho WeChat là trò tặng "bao lì xì," một phong tục phổ biến giữa các gia đình và bạn bè ở Trung Quốc vào dịp Tết Nguyên đán và tại các sự kiện đặc biệt như đám cưới, nơi mọi người đựng tiền mừng trong phong bì màu đỏ. WeChat cho phép người dùng tặng những "bao lì xì" đầy tiền kỹ thuật số bằng cách gửi nó vào tài khoản ngân hàng di động của

người nhận. Vào đêm giao thừa ở Trung Quốc (ngày 18 tháng 2) năm 2015, ước tính đã có khoảng 1 tỷ bao lì xì ảo được gửi đi bằng WeChat.



WeChat - nền tảng nhắn tin

WeChat cũng bổ sung một nền tảng phát triển thông qua cái mà nó gọi là "tài khoản chính thức." Theo ước tính, WeChat có khoảng 10 triệu tài khoản chính thức, chúng có chức năng như các trang web mi-ni hoặc "ứng dụng hạng nhẹ," nằm trong ứng dụng WeChat. Người dùng kết nối với chúng giống như cách bạn theo dõi một công ty hoặc một người nổi tiếng trên Twitter. Đối tượng sử dụng của các tài khoản chính thức rất đa dạng, từ người nổi tiếng, blog cá nhân, ngân hàng, bệnh viện, nhà thuốc cho đến

đơn vị truyền thông, công ty *start-up* trên Internet và nhiều hơn nữa, tất cả trên một nền tảng. Khi được WeChat chấp thuận, những tài khoản này có thể xử lý thanh toán, trả lời tin nhắn trực tiếp và tin nhắn thoại, truy cập vị trí của người dùng đã thêm (*add*) chúng. Thậm chí, WeChat có công cụ tìm kiếm và cửa hàng ứng dụng để giúp người dùng lựa chọn trong số tất cả các ứng dụng trên đó. Hãy nghĩ về những tài khoản chính thức như các trang web mi-ni trong WeChat hay Facebook Pages.

Về sau, WeChat đã trở thành một loại nền tảng über[23], một "nền tảng để thống trị mọi nền tảng," như một số bài viết mô tả. Nó hỗ trợ một hệ sinh thái rộng lớn bao gồm nhiều nền tảng và dịch vụ chứ không chỉ mỗi việc nhắn tin. Thành công của WeChat ở Trung Quốc đã khiến nhiều nhà phân tích trong ngành dự đoán rằng mô hình này dần dần cũng sẽ thống trị ở phương Tây. Cho đến giờ, dự đoán này vẫn chưa thành hiện thực, nhưng có thể mọi chuyện sắp thay đổi.

Năm 2015, tại hội nghị thường niên F8 của công ty, Facebook đã công bố dự định biến Facebook Messenger thành một nền tảng phát triển kết nối các công ty và ứng dụng với người tiêu dùng, giống như cách mà WeChat đang làm ở Trung Quốc. Một trong những công ty đầu tiên công bố việc tích hợp chính thức với Messenger là pro.com, một trong những sàn giao dịch dịch vụ gia đình hàng đầu tại Hoa Kỳ.

Với cơ sở người dùng khổng lồ của Messenger, thì chắc chắn các công ty khác sẽ đi theo nó. Tuy nhiên, dựa trên trải nghiệm tiêu cực mà những hoạt động gần đây của Facebook tạo ra trên nền tảng phát triển (hãy nhớ lại chuyện đã xảy ra với Zynga), nhiều nhà phát triển vẫn giữ tâm lý cảnh giác.

Ngoài ra, việc sao chép mô hình của WeChat tại Hoa Kỳ sẽ là một thách thức lớn. Ở Trung Quốc, thị trường cửa hàng ứng dụng rất phân tán, với khoảng một chục cửa hàng, mỗi cửa hàng nắm giữ khoảng 5% trở lên. Khác với App Store iOS của Apple, hầu hết các cửa hàng ứng dụng này đều do các nhà sản xuất điện thoại Android tại Trung Quốc vận hành. Vì sự hiện diện của Google ở đây rất hạn chế nên các nhà sản xuất điện thoại Trung Quốc không sử dụng Android của Google. Điều này có nghĩa là họ không có quyền truy cập vào Google Play Services, nơi tập trung những ứng dụng và dịch vụ phát triển mà Google sở hữu và kiểm soát, đồng thời họ cũng không sử dụng cửa hàng Google Play. Thay vào đó, hầu như tất cả các nhà sản xuất này đều sử dụng Android nguồn mở (được gọi là AOSP

hay Dự án Nguồn mở Android). Kết quả là, có rất nhiều cửa hàng ứng dụng Android, mỗi cửa hàng lại thuộc về một công ty khác nhau. Lớn nhất trong số này là Myapp của Tencent, chiếm tới 25% thị phần. Các cửa hàng ứng dụng phổ biến khác bao gồm 360 Mobile Assistant của Qihoo 360, Baidu Mobile Assistant của nền tảng tìm kiếm Baidu và MIUI App Store của Xiaomi, nhà sản xuất điện thoại Android hàng đầu Trung Quốc. Trong môi trường phân tán này, WeChat trở thành nơi quy tụ chính dành cho các ứng dụng và công ty khác, cả tuyến tính lẫn nền tảng. Tuy nhiên, tình hình ở Hoa Kỳ lại khác xa; Play Store của Google và App Store của Apple song song chiếm lĩnh vị thế nền tảng phát triển ứng dụng chính. Facebook cũng muốn phát triển hệ điều hành của mình, giống như cách WeChat đã làm, và trở thành một nền tảng chính yếu, nơi mọi người tương tác với các công ty và với nhau. (Facebook Home bị "chết yểu" là nỗ lực đầu tiên của công ty để thực hiện mục tiêu này, nhưng xem ra Messenger có nhiều khả năng thành công hơn.) Tuy nhiên, vì Apple và Google đã chiếm lĩnh vai trò này ở Mỹ nên Facebook sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc thống trị thị trường nội địa giống WeChat ở Trung Quốc.

Thành công của WeChat cũng khiến một số chuyên gia và nhà kinh doanh cho rằng hiện tượng nền tảng của nền tảng sẽ nổi lên trong các lĩnh vực khác. Cụ thể, người ta tin rằng nền kinh tế theo yêu cầu, bao gồm các công ty như Uber, GrubHub, Handy và nền tảng chuyển phát Postmates cuối cùng sẽ được tập hợp lại trong một "siêu nền tảng" tích hợp tất cả các nền tảng đó thông qua API của chúng. Tuy nhiên, trên thực tế, điều này khó có thể xảy ra vì giữa các nền tảng đối thủ hiếm có chuyện chơi đẹp. Khi Twitter cố gắng xây dựng trên biểu đồ xã hội của Facebook bằng cách cho phép người dùng nhập bạn bè Facebook, Facebook đã thu hồi quyền truy cập của Twitter vào API đó. Tương tự như vậy, ở Trung Quốc, Alibaba và Tencent bị khóa chặt trong một cuộc chiến nền tảng triền miên, mỗi bên đều cố gắng hất cẳng đối phương khỏi hệ sinh thái của mình. Hiện tượng này không có gì mới. Khi eBay lần đầu tiên xây dựng sàn giao dịch của nó, một số đối thủ cạnh tranh đã cố gắng tích hợp danh sách hàng bán từ eBay và các trang đấu giá khác, nhưng eBay đã chặn quyền truy cập của chúng, khiến chúng nhanh chóng lụi tàn.

Thay vào đó, nhiều khả năng các hệ sinh thái nền tảng riêng biệt sẽ phát triển. Chúng là những nền tảng tương đương với tập đoàn công ty kiểu cũ.

Tuy nhiên, thay vì mua lại một số công ty trong các ngành có liên quan, những hệ sinh thái này tập trung vào việc xây dựng các công ty bao quát nhiều loại nền tảng. Ví dụ, Google có Google Search (bao gồm cả hai mảng nội dung và mua sắm, mặc dù nó hoạt động không tốt lắm ở mảng thứ hai), Android, Google Play Store, Android Pay (và cả Google Wallet), Waze, Hangouts, và nhiều nền tảng khác nữa. Rõ ràng, lỗ hổng lớn nhất của Google vẫn là một nền tảng mạng xã hội, điều này giải thích việc nó liên tục thất bại trong việc cố gắng xây dựng một nền tảng như vậy (ví dụ như Orkut, Google Wave và Google+). Google cũng đã thử nghiệm với các sàn giao dịch dịch vụ, bao gồm Google Express, và đang nửa đùa nửa thật với ý tưởng về một nền tảng sử dụng xe tự lái có thể cạnh tranh được với Uber.

Tương tự, Apple có iTunes, iOS, App Store, Apple Pay và iMessage, cùng rất nhiều nền tảng khác. Và mặc dù Facebook bắt đầu như một nền tảng mạng xã hội, nhưng giờ đây nó đã mở rộng sang cả nền tảng nội dung (Instagram và Facebook Pages), nền tảng nhắn tin (Messenger và WhatsApp), các nền tảng phát triển, cũng như đang tiến hành một số thử nghiệm với sàn giao dịch sản phẩm và dịch vụ. Cuối cùng, Amazon có Amazon Marketplace, Amazon Payments, Amazon Web Services, Fire TV và Kindle, bao gồm cả một nền tảng nội dung (cho sách và nội dung kỹ thuật số) và một nền tảng phát triển dựa trên Android (dành cho ứng dụng). Công ty thương mại điện tử này cũng đang tìm cách mở rộng ra các sàn giao dịch dịch vụ với Home Services.

Kết quả tương tự cũng diễn ra ở Trung Quốc, với những hệ sinh thái nền tảng thống trị được kiểm soát bởi Baidu, Alibaba và Tencent, gọi chung là BAT. Giống như các đối thủ ở Mỹ, mỗi hệ sinh thái này đều bao gồm nhiều nền tảng trùng lặp và cạnh tranh lẫn nhau. Ví dụ, trong lĩnh vực thanh toán có Alipay, Tenpay và Baidu Wallet. Và sau khi Alibaba mua lại nền tảng video Youku Tudou, mỗi công ty đều sở hữu một nền tảng phát *video* trực tiếp. Cùng lúc đó, Alibaba đã tạo ra Laiwang – đối thủ cạnh tranh của WeChat, còn Tencent thì đầu tư mạnh tay vào JD.com – đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Alibaba trong lĩnh vực thương mại điện tử. Tương tự, mỗi công ty đều có cửa hàng ứng dụng Android riêng và đều đầu tư vào các sàn giao dịch dịch vụ trong bối cảnh nền kinh tế theo yêu cầu của Trung Quốc đang bùng nổ. Kết quả là, cũng như ở Hoa Kỳ, có một tập hợp

các hệ sinh thái nền tảng lớn nhưng hầu như không tương thích với nhau, mỗi hệ sinh thái thuộc quyền sở hữu và điều khiển của một công ty nắm giữ nền tảng thống trị.

Mặc dù mỗi nền tảng sở hữu một khu vực mà tại đó, nó nắm giữ vị thế độc quyền – Alibaba trong lĩnh vực thương mại điện tử, Tencent trong lĩnh vực tin nhắn và *game*, Baidu trong lĩnh vực tìm kiếm – nhưng sự hiện diện của những hệ sinh thái đối thủ này đồng nghĩa với việc, mỗi nền tảng đều phải đối mặt với một mối đe dọa cạnh tranh thường trực. Tuy nhiên, sự cạnh tranh trong một thế giới bị chi phối bởi các công ty độc quyền nền tảng khác xa so với sự cạnh tranh ở thời quá khứ. Trong thế kỷ 20, sự cạnh tranh xảy ra chủ yếu giữa các công ty đối thủ trong một ngành. Ngày nay, nó xảy ra giữa các ngành. Sự cạnh tranh khốc liệt nhất sẽ tồn tại giữa các hệ sinh thái nền tảng đối thủ không tương thích và mạng lưới các công ty mà chúng hỗ trợ. Nền tảng nào không thể phát triển thành hệ sinh thái lớn hơn sẽ dần biến mất, có thể vì gặp vấn đề tài chính (Foursquare, Groupon, Yelp) hoặc vì bị nuốt chửng bởi các công ty nền tảng lớn hơn (OpenTable, Waze, Tumblr).

Kết quả là không nền tảng nào an toàn được lâu. Một nền tảng nắm giữ vị thế độc quyền trong ngành của nó vẫn rất dễ tổn thương trước các đối thủ cạnh tranh có thể lợi dụng hoặc ăn cắp mạng lưới của nó bất cứ lúc nào, ngay cả khi những đối thủ này hoạt động trong các ngành dường như không liên quan đến nhau. Sự di chuyển của Google từ địa hạt tìm kiếm sang hệ điều hành trên thiết bị di động với Android chỉ là một ví dụ, nhưng khi có nhiều hệ sinh thái nền tảng trưởng thành hơn thì những trường hợp như Google sẽ ngày càng phổ biến.

CÁCH NHẬN DIỆN CƠ HỘI KINH DOANH NỀN TẢNG

Mục tiêu của chúng tôi từ chương 1 đến chương 4 là làm rõ tầm quan trọng của các công ty nền tảng trong nền kinh tế của chúng ta, ở cả hiện tại lẫn tương lai. Thực ra, chúng tôi muốn chia sẻ với bạn những hiểu biết sâu sắc đã thúc đẩy chúng tôi biến Applico từ một công ty phát triển ứng dụng đơn thuần thành một công ty Cách tân Nền tảng, tham gia vào tất cả mọi khía cạnh của việc xây dựng và phát triển các công ty nền tảng. Đến bây giờ, chúng tôi hy vọng rằng mình đã hoàn thành nhiệm vụ đó.

Chúng tôi cũng muốn chia sẻ kiến thức về cách các nền tảng hoạt động, và quan trọng không kém là sự khác biệt giữa chúng với những cách thức kinh doanh kiểu cũ. Đây là trọng tâm của chương 5-8. Bước tiếp theo là vận dụng những hiểu biết sâu sắc đó vào thế giới xung quanh bạn. Để giúp bạn bắt đầu, chúng tôi muốn chia sẻ một vài lời khuyên về cách nhận diện cơ hội kinh doanh nền tảng tiềm năng. Cho dù bạn làm việc tại một tập đoàn lớn hay đang khởi nghiệp hoặc suy nghĩ đến chuyện thành lập *start-up*, hoặc đơn giản chỉ muốn tìm hiểu quá trình tiến hóa của nền kinh tế nền tảng đang phát triển, thì những mẹo sau đây sẽ giúp bạn nhìn ra ngành nào sẽ là mục tiêu công phá tiếp theo của mô hình kinh doanh nền tảng. Như chúng ta đã biết trong chương 2, sự thay đổi về mặt công nghệ đóng góp một phần quan trọng vào sự thành công rực rỡ của các nền tảng ngày hôm nay. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là làn sóng thay đổi công nghệ tiếp theo sẽ dẫn đến một sự dịch chuyển khỏi các mô hình kinh doanh nền tảng. Trong thực tế, chúng tôi cho rằng ngược lại mới đúng. Như chúng tôi sẽ giải thích chi tiết, thế hệ công nghệ kết nối tiếp theo sẽ cho phép tạo ra nhiều nền tảng hơn, chứ không hề ít đi. Nền tảng sẽ tiếp tục tồn tại. Hãy khai thác những gì đã học được trong cuốn sách này, cũng như những mẹo nhỏ mà chúng tôi sắp chia sẻ tiếp theo, và tận dụng hiểu biết này để phục vụ cho lợi ích của mình.

1. Tìm kiếm công nghệ giúp giảm chi phí giao dịch và loại bỏ bộ phận gác cổng

Hãy tìm kiếm các ngành nơi công nghệ có thể giảm bớt chi phí giao dịch cao hoặc loại bỏ các bộ phận gác cổng chi phí cao. Trong nhiều trường hợp, cái bạn đang tìm kiếm là những giao dịch có thể được tự động hóa và chạy bằng thuật toán. Khả năng sử dụng công nghệ để giảm chi phí giao dịch càng cao thì bạn càng có nhiều cơ hội tăng thêm giá trị cho cả hai bên. Mục tiêu cuối cùng là loại bỏ toàn bộ các bước khỏi giao dịch. Hãy nhớ rằng, chi phí giao dịch không phải lúc nào cũng được tính bằng tiền. Chúng còn bao gồm thời gian công sức và nhiều thứ khác. Vì vậy, nếu bạn có thể loại bỏ nhu cầu (chẳng hạn như) phải bấm số để thực hiện cuộc gọi bằng cách thêm một nút bấm gọi ngay trên màn hình di động, tức là bạn đang đi đúng hướng. Tuy nhiên, bạn không chỉ tìm cách làm cho sản phẩm hay dịch vụ thuận tiện hơn hoặc dễ sử dụng hơn; bạn còn phải làm cho nó rẻ hơn. Nếu dịch vụ của bạn thuận tiện hơn nhưng giá lại cao hơn, quy mô thị

trường có thể khai thác được dành cho nó sẽ nhỏ hơn nhiều so với thị trường dành cho một dịch vụ vừa rẻ hơn vừa thuận tiện hơn.

Như chúng ta đã biết trong chương 3, ngành y tế là một ví dụ tuyệt vời. ZocDoc, một nền tảng để đặt lịch khám với bác sĩ, là một trong những nền tảng đầu tiên thành công trong ngành này. Đối với các bác sĩ, ZocDoc giảm nhu cầu phải có nhân viên bàn giấy để sắp xếp lịch khám. Nền tảng này giúp các bác sĩ dễ dàng quản lý lịch làm việc của mình và cho bệnh nhân biết thời gian mình có thể khám bệnh. Tương tự, bệnh nhân không cần phải gọi đến phòng khám để hỏi nữa. Họ có thể đặt lịch hẹn bất kỳ lúc nào bằng cách ấn một cái nút. Nền tảng này cũng tự động hóa nhiều công việc giấy tờ liên quan (chẳng hạn như thông tin bảo hiểm và lịch sử bệnh án), vì vậy bệnh nhân không cần đến phòng khám quá sớm để điền vào một đống biểu mẫu.

Tương tự, Uber đã loại bỏ việc cần đến nhân viên để điều phối các tài xế và hành khách. Thuật toán kết nối tương thích của Uber hoàn thành nhiệm vụ này với hiệu quả vượt xa con người. Trong một số trường hợp, công nghệ sẽ có tác động lớn hơn rất nhiều đối với một phía của mạng lưới. Ví dụ, thương mại điện tử ở Trung Quốc xuất hiện trước Alibaba. Nhưng sàn giao dịch Taobao của nó cho phép người bán tạo một cửa hàng mà không cần phải xây dựng trang web riêng hay lo nghĩ về chuyện thu hút khách hàng. Alibaba đã làm cả hai việc này trở nên dễ dàng hơn và rẻ hơn cho các nhà sản xuất của mình. Đổi lại, người tiêu dùng có thể tiếp cận với nhiều loại sản phẩm hơn, nhưng phần chi phí giao dịch giảm xuống nhiều nhất lại nằm ở phía nhà sản xuất.

2. Tìm kiếm những mạng lưới ngầm hoặc chưa được phục vụ đúng mức

Bây giờ, khi đã biết tiềm năng của các mạng, hãy tìm chúng ở mọi nơi bạn đến. Như Reid Hoffman, CEO của LinkedIn đã nói, một khi bạn bắt đầu thực sự nhìn thấu các mạng lưới, cách bạn vận hành sẽ thay đổi. Tuy nhiên, xây dựng mạng lưới là một công việc khó khăn. Vì vậy, chúng tôi khuyên bạn nên "chơi chiêu." Đừng cố gắng xây dựng một mạng lưới từ con số 0. Hãy làm điều đó trên các mạng lưới và hành vi sẵn có, giống như Facebook đã làm khi xây dựng một nền tảng mạng xã hội dành cho sinh viên đại học dựa trên mối quan hệ trong thế giới thực của người dùng. Mark Zuckerberg đã xây dựng Facebook vì nghĩ rằng Harvard quá chậm

chạp trong việc đưa cuốn niên giám sinh viên (tương tự như Facebook thời kỳ đầu) của trường lên Internet. Anh đã kiếm được tiền nhờ mạng lưới sinh viên khổng lồ nhưng chưa được phục vụ đúng mức, những người luôn muốn có một cách nào đó để kết nối với nhau dễ dàng hơn.

Một ví dụ tuyệt vời khác là GrubHub. Nền tảng giao thực phẩm đã trúng mánh lớn bằng cách kết nối những người đói bụng nhưng không muốn nhấc người khỏi chiếc ghế salon với những nhà hàng muốn có nhiều khách hơn. Trước đó, người tiêu dùng vốn dĩ vẫn gọi đồ ăn từ các nhà hàng, nhưng GrubHub loại bỏ rất nhiều trở ngại khỏi giao dịch. Không còn hàng tá thực đơn. Không phải lo lắng nhân viên nghe điện thoại có ghi đúng món mình gọi không. Không cần thắc mắc khi nào đồ ăn sẽ đến. GrubHub đã khai thác mạng lưới nhà hàng và thực khách ngầm này, đưa nó hiện hữu thông qua nền tảng của mình. Gần đây, các nền tảng khác đã tiếp nối xu hướng này ở một góc độ khác và chỉ tập trung vào công đoạn giao đồ ăn. Ví dụ, những nhà hàng không có nhân viên giao hàng có thể hợp tác với Postmates để cho phép khách hàng đặt món từ xa.

Một cách khác để phát hiện ra các mạng lưới ngầm là tìm kiếm các nguồn cung chưa được khai thác. Nếu có thể đưa nguồn cung chưa được sử dụng này vào một cộng đồng hoặc sàn giao dịch chính thức, thì bạn có thể tạo ra rất nhiều giá trị kinh tế và xã hội mà trước đây không ai làm được. Càng đưa được nhiều nguồn cung chưa khai thác vào thị trường, bạn càng mang lại nhiều giá trị hơn cho người dùng của mình bằng cách khai thông nó. Airbnb đã làm được việc này bằng cách cho phép mọi người cho thuê nhà hoặc căn hộ, hay thậm chí chỉ là cái ghế dài, mà họ sở hữu nhưng không sử dụng. Nhờ có Airbnb xây dựng thị trường và phát triển mạng lưới mà giờ đây, tất cả không gian không được sử dụng đó trở nên sẵn có, trước sự vui mừng của du khách trên khắp thế giới.



GrubHub - nền tảng sàn giao dịch dịch vụ

Nền tảng iOS của Apple cũng đưa nguồn cung chưa khai thác vào sàn giao dịch của nó, mặc dù theo một cách hơi khác. Apple đã nhìn thấy tiềm năng của một mạng lưới kết nối các nhà phát triển ứng dụng và người tiêu dùng. Nhưng có một điểm khác biệt chính: Nguồn cung này chưa tồn tại.

Trước iOS và App Store, các ứng dụng dành cho thiết bị di động không tồn tại ở quy mô lớn. Phía các nhà phát triển có nhu cầu vô cùng lớn và đã không được quan tâm trong một thời gian dài, nhưng trước tiên, Apple phải nhận ra giá trị mà các ứng dụng của bên thứ ba có thể mang lại. Sau khi

Apple giúp các nhà phát triển dễ dàng tạo ra ứng dụng, nền tảng của nó nhanh chóng dẫn đầu cuộc cạnh tranh. Cũng giống như cách mà Apple đã làm, bạn nên tìm kiếm các sản phẩm bổ sung tiềm năng, có thể tăng thêm giá trị cho hoạt động kinh doanh cốt lõi của bạn, ngay cả khi những sản phẩm bổ sung này chưa có sẵn.

3. Tìm kiếm nguồn cung lớn và phân mảnh

Cuối cùng, hãy tìm những nguồn cung lớn và phân mảnh. Bạn muốn nguồn cung tiềm năng của mình phải lớn vì quy mô của các ngành nhỏ thường không đáng để xây dựng một mạng lưới. Và bạn muốn nó bị phân mảnh vì nguồn cung trong các ngành hợp nhất sẽ không cần đến bạn.

Khi bong bóng dot-com gần đến hồi kết, các sàn giao dịch từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp (*business-to-business* – B2B) trở nên thịnh hành. Từ năm 1995 đến năm 2001, hơn 1.500 sàn giao dịch B2B được thành lập. Các chuyên gia trong ngành dự đoán những công ty này sẽ thành công ở một mức độ không thể tưởng tượng nổi. Năm 2000, Gartner Group dự đoán rằng, đến năm 2004, tổng khối lượng giao dịch được xử lý bởi những sàn giao dịch này sẽ đạt 7,3 nghìn tỷ đô la. Goldman Sachs thì dự đoán con số này sẽ là 4,5 nghìn tỷ đô la vào năm 2005. Với bản nhạc nền rộn rã như vậy, các nhà đầu tư mạo hiểm say mê nhảy múa, bơm hàng trăm triệu đô la vào các sàn giao dịch khác nhau, như Chemdex (công nghệ sinh học), Ariba (mua sắm của công ty), Covisint (ô tô), Elemica (hóa chất), và Agentrics (bán lẻ). Tuy nhiên, đến năm 2001, gần như tất cả những sàn giao dịch này đã sụp đổ. Những công ty may mắn thì sống sót bằng cách trở thành các giải pháp dựa trên phần mềm tuyến tính cho các công ty lớn. Dự đoán hàng tỷ tỷ đô la trong hoạt động kinh tế chưa bao giờ thành hiện thực, thay vào đó, nhiều trăm triệu đô la vốn đầu tư đã bốc hơi gần như chỉ sau một đêm.

Chuyện gì đã xảy ra? Các nhà cung cấp không bao giờ xuất hiện. Phía người tiêu dùng có nhu cầu, nhưng những người bán trong các ngành phần lớn đã được hợp nhất vào một vài nhà cung ứng thống trị lại cho rằng những sàn giao dịch này là thừa thãi, không cần thiết. Họ sợ việc so sánh giá sẽ khiến giá giảm, đồng thời thấy không cần phải tập hợp khách hàng khi họ đã có sẵn các kênh vững chắc được thiết lập tốt để bán cho nhiều khách hàng. Dell Marketplace được khai trương vào cuối năm 2000 là một ví dụ điển hình. Khách hàng có thể mua máy tính, máy chủ và phần cứng liên quan của Dell cũng như văn phòng phẩm từ các nhà cung cấp được

chọn lọc. Tuy nhiên, vài tháng sau, vào tháng 2 năm 2001, sàn giao dịch này đóng cửa. Dell lấp liếm rằng nguyên nhân là do người dùng không quan tâm đến nó, nhưng đó không phải là vấn đề thực sự. Trong 4 tháng hoạt động, Dell Marketplace chỉ có ba nhà cung cấp đăng ký bán sản phẩm cho người tiêu dùng. Không có nhà cung cấp, không có công ty nào trong số này xây dựng được một thị trường thanh khoản. Chúng là những cửa hàng không có hàng tồn kho. Người mua đến nhưng nhanh chóng bỏ đi khi họ phát hiện ra ở đó có rất ít hoặc chẳng có gì để mua.

Thất bại của các thị trường B2B này tương phản rõ nét với một thành công vang dội trong thương mại điện tử B2B từ kỷ nguyên dot-com: Alibaba. Alibaba đã chọn cách tiếp cận khác xa những sàn giao dịch nói trên. Thay vì theo đuổi các ngành công nghiệp lớn, hợp nhất, nó lại chọn những công ty nhỏ. Chiến lược này là tinh hoa trí tuệ của Jack Ma, cha đẻ kiêm CEO của Alibaba. Tầm nhìn của Ma là: “tầm quan trọng mang tính cách mạng của Internet nằm ở chỗ nó sẽ cho phép các công ty nhỏ hoạt động một cách độc lập.” Ông muốn trở thành vị cứu tinh cho vô số các công ty vừa và nhỏ ở Trung Quốc bằng cách đưa họ vào kỷ nguyên Internet. “Châu Á là cơ sở cung ứng lớn nhất trên thế giới về hàng xuất khẩu,” Ma nói. “Trong mạng lưới dày đặc các công ty nhỏ ở đây, hầu như không công ty nào có kênh dẫn đến những công ty thương mại lớn. Hầu hết đều không có cách nào để tiếp cận một thị trường. Chỉ đơn giản thông qua mạng lưới Alibaba của chúng tôi, họ đã có thể tiếp cận với toàn bộ nước Mỹ và châu Âu.” Ông so sánh những công ty này với “hạt cát trên bãi biển. Internet có thể kết dính chúng lại với nhau. Nó có thể biến chúng thành một lực lượng bất khả chiến bại có khả năng đối đầu với những tảng đá lớn.” Và như thực tế chứng minh, Ma đã đúng. Bằng cách thống nhất thị trường các công ty nhỏ khổng lồ và phân tán của Trung Quốc, ông đã xây dựng nên cả một đế chế kỹ thuật số và phát triển khu vực thương mại điện tử của đất nước. Tương tự như vậy, một phần quan trọng trong thành công của Uber có được là nhờ nó chọn đúng một ngành có nguồn cung lớn và phân tán. Bằng cách hợp nhất toàn bộ nguồn cung này thành một mạng lưới, Uber giúp người tiêu dùng dễ bắt xe hơn, còn tài xế thì dễ tìm thấy hành khách hơn. Hành khách đến đích nhanh hơn và tài xế có thu nhập cao hơn.

Tuy nhiên, một trong những ví dụ thú vị nhất là ClassPass. Được thành lập bởi Kadakia, người hiện đang là CEO của Payal, ClassPass khởi động với mục tiêu là trở thành một giải pháp SaaS cho địa điểm tập thể dục thể hình tại địa phương, nhưng doanh thu ban đầu rất đáng thất vọng. Dần dần, ý tưởng này đã phát triển thành ClassPass hiện nay: một nền tảng cho phép người dùng trả phí đăng ký cố định hàng tháng để tham gia các lớp tập tại bất cứ phòng gym nào trực thuộc mạng lưới ClassPass. Đúng như trang web của công ty tuyên bố "Hàng ngàn lớp tập. Chỉ một vé vào." ClassPass thay người tiêu dùng tập hợp nhiều lựa chọn về địa điểm tập thể dục thể hình phân tán ở khắp nơi tại địa phương và cung cấp cho họ một nền tảng để tiếp cận tất cả những lớp tập đó. Cách thức ClassPass xây dựng mạng lưới này phụ thuộc nhiều vào việc tập trung kiếm tiền từ số lớp tập còn trống của các phòng gym trong mạng lưới. Nhiều lớp đang hoạt động dưới mức công suất. ClassPass cho phép những lớp tập này đến được với người tiêu dùng thông qua nền tảng của nó. (Lưu ý rằng, nền tảng này đã khai thác cùng lúc nhiều cơ hội nền tảng – nó cũng kích hoạt một mạng lưới chưa được phục vụ đúng mức bằng cách khai thông một nguồn cung chưa được khai thác trước đây. Đây là một dấu hiệu tốt). Các phòng gym có thêm khách, còn người tiêu dùng có thể tiếp cận rất nhiều lớp tập khác nhau với giá thấp hơn nhiều so với khi họ mua riêng lẻ.



ClassPass - nền tảng sàn giao dịch dịch vụ

CƠ HỘI TIẾP THEO Ở ĐÂU?

Trong khi cố gắng phát hiện các cơ hội nền tảng, bạn hãy nhớ tìm kiếm 3 yếu tố sau: có công nghệ làm giảm chi phí giao dịch và loại bỏ bộ phận gác cổng; có mạng lưới ngầm hoặc chưa được phục vụ đúng mức; và có nguồn cung lớn, phân tán. Có thể chỉ cần một trong những yếu tố này là đủ để một công ty nền tảng phát triển thành công, nhưng càng có nhiều yếu tố thì càng tốt. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng, mặc dù cơ hội để xây dựng các công

ty nền tảng giá trị là có thật, nhưng thời điểm cũng rất quan trọng. Vậy bạn nên tìm cơ hội tiếp theo ở đâu? Hiện nay có một vài ngành đã bắt đầu hội tụ ba yếu tố trên.

Ngành đầu tiên là chăm sóc sức khỏe mà chúng ta đã tìm hiểu một số điểm trong cuốn sách này. Ở đây, bạn có các nền tảng kết nối bác sĩ và bệnh nhân theo những cách thức mới, như Doctor on Demand, Teladoc và ZocDoc. Tuy nhiên, những nền tảng này mới chỉ khai thác những khía cạnh dễ thấy nhất mà thôi. Tình trạng lãng phí và kém hiệu quả khủng khiếp vẫn đang tồn tại trong lĩnh vực y tế, đặc biệt là ở Hoa Kỳ. Và ở đâu xảy ra tình trạng lãng phí và kém hiệu quả, ở đó có cơ hội cho nền tảng. Ví dụ, mặc dù đã tương đối phổ biến với người tiêu dùng bình thường nhưng thiết bị y tế đeo được chỉ mới bắt đầu thâm nhập vào lĩnh vực y tế chính quy. Những thiết bị này mang lại tiềm năng to lớn trong việc cải thiện sức khỏe của bệnh nhân. Nhưng để chúng trở nên hữu ích, một nền tảng sẽ cần phải xây dựng một mạng lưới thống nhất các bác sĩ và bệnh nhân. Bất chấp sự tham gia gần đây của hai đối thủ nặng ký đến từ Thung lũng Silicon là Apple và Google, thị trường này vẫn còn rất rộng mở.

Ngoài ra, nhiều nền tảng khác tập trung vào thị trường doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe đang có khả năng trỗi dậy khi công nghệ kết nối thâm nhập sâu hơn vào ngành này. Một ví dụ trong thị trường này là Figure 1, về cơ bản chính là Instagram nhưng dành cho các bác sĩ. Nó kết nối các bác sĩ với người khác, những người có thể có chuyên môn cao hơn về một vấn đề cụ thể nào đó. Các bác sĩ được tiếp cận với một mạng lưới chuyên gia rộng lớn; kết quả là bệnh nhân được chăm sóc tốt hơn. Các quy định của pháp luật có thể làm chậm đáng kể những thay đổi trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, nhưng nó đã sẵn sàng để thay đổi. May mắn thay, ít nhất là bây giờ, nội dung do người dùng tạo không bị chi phối bởi HIPAA. Kết quả là, chúng ta đã chứng kiến các nền tảng được cách tân sâu rộng hơn nhờ tận dụng nguồn dữ liệu mới, như Apple Health và Figure 1 vừa được đề cập ở trên. Tuy nhiên, có thể FDA đang cố gắng mở rộng HIPAA để kiểm soát cả dữ liệu y tế do người dùng tạo ra, điều này sẽ hạn chế nghiêm trọng tính khả dụng của nhiều nền tảng trong ngành. Mặc dù vậy, khi công nghệ (và luật lệ) thay đổi, sẽ có nhiều cơ hội hơn để các mô hình kinh doanh nền tảng góp phần cải thiện hiệu quả khám chữa bệnh.

Khu vực tiếp theo đang diễn ra những thay đổi lớn là Internet vạn vật (Internet of Things). Nếu bạn chưa quen với khái niệm này thì Internet vạn vật là một thế giới tương lai trong hình dung của nhiều người, nơi máy móc giao tiếp trực tiếp với nhau chứ không phải với con người. Ý tưởng ở đây là các thiết bị được hỗ trợ bởi Internet, chẳng hạn như ô tô, tòa nhà hoặc thiết bị điện tử (thực tế là bất kỳ thiết bị nào bạn có thể gắn cảm biến), sẽ trao đổi dữ liệu trực tiếp với các thiết bị khác. Bất kỳ vật thể nào cũng có thể được kết nối và liên lạc với các thiết bị khác một cách thông minh. Người ta hy vọng các thiết bị sẽ có khả năng nhận thức ngữ cảnh và có thể phản ứng hoặc điều chỉnh một cách linh động đối với những người dùng hoặc tình huống khác nhau. Ý tưởng này đã được thổi phồng nhưng chưa thực sự tìm ra cách giải quyết. Bảo mật và quyền riêng tư vẫn là vấn đề nghiêm trọng. Ví dụ, trên Twitter có một tài khoản nổi tiếng tên là “Internet of Shit”. Khẩu hiệu của nó là “Hãy hủy hoại tất cả những thiết bị tốt nhất bạn có bằng cách kết nối chúng với Internet!” Một tweet khác nói đùa: “Đợi đến mùa quýt năm sau toilet nhà bạn mới cập nhật phần mềm xong!” Tuy nhiên, giả sử những vấn đề này được giải quyết (một giả thiết quan trọng) thì ngành này sẽ có tiềm năng cực lớn. Và bất cứ nơi nào Internet vạn vật thành công, bạn sẽ tìm thấy các nền tảng ở trung tâm của nó. Để tất cả những thiết bị này có thể giao tiếp, chúng cần có khả năng nói chuyện với nhau và trao đổi thông tin. Nhiệm vụ này nghe thì có vẻ đơn giản nhưng thực tế rất phức tạp, vì có vô số các giao thức, tiêu chuẩn và công nghệ mà các thiết bị này sử dụng nhưng không tương thích với nhau. Nói cách khác, có rất nhiều thiết bị đang nói những ngôn ngữ hoàn toàn khác biệt. Cần phải có một nền tảng phát triển đủ khả năng phối hợp tất cả các tài nguyên bị phân tán này và thiết lập các quy tắc xung quanh hình thức tương tác giữa máy móc với nhau. Thách thức ở đây là làm sao thuyết phục được hầu hết người dùng tham gia cùng một nền tảng, vì hiện tại có nhiều nền tảng cạnh tranh. (Tình huống này là một ví dụ điển hình cho việc sự phân tán thái quá sẽ làm mất giá trị.)

Sự phát triển của Internet vạn vật sẽ có tác động to lớn vượt ra ngoài bản thân các nền tảng. Các công ty bảo hiểm đang bắt đầu đưa ra biểu giá tốt hơn dựa trên khả năng lái xe an toàn của người dùng hoặc khả năng nền tảng giám sát nhà của người dùng. Xa hơn một chút, xe không người lái sẽ là một phần quan trọng trong Internet vạn vật. Và chúng có thể sẽ được kết

nối bởi một hoặc hai nền tảng phát triển thống trị. Một năm qua, Apple và Google đã triển khai những động thái quan trọng trong lĩnh vực này, vì vậy cho đến hiện tại, chúng đang là những ứng cử viên hàng đầu. Uber là một cái tên khác. Travis Kalanick, người sáng lập kiêm CEO của công ty, đã tuyên bố rằng Uber dự định xây dựng công nghệ xe hơi không người lái. Để thực hiện kế hoạch này, vào tháng 2 năm 2015, Uber đã mua lại toàn bộ bộ phận robot của trường Đại học Carnegie Mellon. (Vâng, đúng là vậy đấy.) Có khả năng công ty sẽ bắt đầu bằng cách đưa những chiếc xe không người lái vào hạm đội của mình để thử nghiệm thị trường và xây dựng thể chế pháp lý xung quanh công nghệ mới. Tuy nhiên, sau khi Uber hoàn thành kế hoạch này, nhiều khả năng công ty sẽ không đơn giản là sở hữu và vận hành mình hạm đội phương tiện của riêng mình. Người ta vẫn chưa rõ tại sao một nền tảng vận tải và logistics lại muốn thay đổi triệt để mô hình kinh doanh của mình để chuyển qua sở hữu những tài sản hữu hình có tốc độ khấu hao nhanh, kèm theo đó là những rủi ro nghiêm trọng về trách nhiệm pháp lý như vậy.

Tiềm năng cải thiện hiệu quả trong khu vực công nghiệp của nền kinh tế là vô cùng lớn. Báo cáo của toàn ngành về Internet vạn vật thường đưa ra những dự đoán "trên trời." Ví dụ, Gartner dự đoán rằng đến năm 2020, chúng ta sẽ có 25 tỷ "vật thể" kết nối được sử dụng, không tính máy tính cá nhân, *laptop* và điện thoại thông minh, còn nếu tính cả những danh mục này thì con số dự đoán tăng thêm 7 tỷ thiết bị nữa. Số liệu này cao hơn 500% so với ước tính khoảng 4,9 tỷ vật thể vào cuối năm 2015. Gartner cũng cho rằng đến năm 2020, Internet vạn vật sẽ tạo thêm 1,9 nghìn tỷ đô la giá trị kinh tế, trong khi công ty tư vấn và nghiên cứu thị trường International Data Corporation dự đoán con số cao hơn, ở mức 8,9 nghìn tỷ đô la.

Tuy nhiên, phần lớn giá trị này sẽ không được tạo ra hay tận hưởng bởi những công ty tạo ra "vật thể kết nối." Giá trị thực sự sẽ nằm ở nền tảng gắn kết tất cả những thứ này với nhau. Thật thú vị, General Electric, công ty tuyến tính nhất trong các công ty, đang dẫn đầu bằng cách xây dựng một mạng lưới riêng để kết nối và giám sát tất cả các thiết bị phần cứng của nó trong lĩnh vực này. Dựa trên thực tế rằng, bộ phận này của nền kinh tế thường bị thống trị bởi một số ít các công ty lớn trong mỗi ngành, có thể sẽ không bao lâu nữa, chúng ta sẽ chứng kiến sự trỗi dậy của một nền tảng

phát triển giành chiến thắng. Không có công ty nào muốn sử dụng nền tảng của đối thủ cạnh tranh vì sợ bị trở thành một "Samsung" tiếp theo trong tương lai, khi các sản phẩm của nó bị hàng hóa hóa và nền tảng phát triển về mặt giá trị.

Cuối cùng, chúng tôi chuyển sang tài chính. Đây là một ngành mà hầu hết mọi người đều liên kết với các ngân hàng lớn hoặc các công ty quản lý tiền bạc. Tuy nhiên, một loạt *start-up* nền tảng đã mở cửa ngành cho những dạng người tiêu dùng mới, những người trước đây chưa từng tiếp cận các sản phẩm đầu tư tinh vi, phức tạp. Trong địa hạt start-up, có các nền tảng như AngelList, nền tảng cho phép mọi người đầu tư vào các công ty khởi nghiệp ở quy mô nhỏ. Nhiều nhà đầu tư hiện nay đã tiếp cận với những thương vụ mà trong quá khứ họ không thể. Mảng cho vay ngang hàng cũng rất rộng. Lending Club là một trong những nền tảng đầu tiên thành công trong mảng này, nhưng vài năm qua, nhiều đối thủ của nó đã xuất hiện. Một ví dụ là SoFi (còn gọi là Social Finance), tập trung vào mảng cho vay ngang hàng đáp ứng nhu cầu vay vốn của sinh viên, của cá nhân và vay thế chấp. Tuy nhiên, những nền tảng này mới chỉ hớt được chút váng trên bề mặt. Cuộc công phá tiềm năng mạnh mẽ nhất của ngành tài chính đến từ Bitcoin – cái tên đã đi vào huyền thoại.

Bitcoin là gì? Nếu bạn muốn cãi lộn với những người bạn hiểu biết về công nghệ, hãy mở đầu câu chuyện bằng chủ đề này. Câu trả lời đơn giản rằng nó là một loại tiền kỹ thuật số mới. Nhưng thực tế phức tạp hơn nhiều. Bitcoin được kiểm soát bởi một giao thức lập trình, giao thức này quyết định cách những đồng *bitcoin* mới được đưa vào lưu thông và cách các giao dịch mới được xác minh. *Bitcoin* thường được coi là một loại tiền tệ, nhưng một số nhà kinh tế học cho rằng nó giống một loại hàng hóa hơn – một loại vàng kỹ thuật số. Giống như một hàng hóa, giá của nó có thể dao động mạnh dựa trên các nhà đầu cơ đầu tư vào thị trường *bitcoin*. Và giống như vàng, *bitcoin* khá khan hiếm. Giao thức Bitcoin giới hạn số lượng *bitcoin* mới được đưa vào lưu thông mỗi năm. Con số này sẽ tự động giảm một nửa theo thời gian cho đến khi có tổng số 21 triệu *bitcoin* tồn tại. Sau đó, việc phát hành bitcoin mới sẽ ngừng lại hoàn toàn.

Ngoài ra, khác với hầu hết các loại tiền tệ hiện đang lưu thông, Bitcoin không bị kiểm soát bởi bất kỳ chính phủ nào. Nó cũng hoàn toàn ẩn danh. (Chính xác hơn là lưu thông dưới dạng bí danh – người gửi phải có một địa

chỉ để gửi *bitcoin* đến.) Kết quả là, nhiều người, đặc biệt là những người có khuynh hướng tự do hơn, xem Bitcoin như một cuộc cách mạng công nghệ. Họ coi nó như một loại tiền tệ "không bị chi phối bởi luật pháp" sẽ giúp giành giật nền kinh tế khỏi tay các chính phủ. Không rõ liệu điều này có thực sự xảy ra hay không. Chúng tôi thì cho rằng không có khả năng. Tuy nhiên, như thế không có nghĩa là Bitcoin không có tiềm năng tạo ra một cuộc cách mạng.

Đồng tiền Bitcoin được hình thành dựa trên một công nghệ gọi là *blockchain*, mặc dù hai thuật ngữ này thường được sử dụng đồng nghĩa. *Blockchain* là một cách thức mới để chuyển thông điệp kỹ thuật số từ bên này sang bên khác, nơi cả hai bên có thể tin tưởng vào tính toàn vẹn của thông điệp – ngay cả khi họ không tin tưởng hay quen biết nhau. Về cơ bản, *blockchain* là một sổ cái lưu trữ lịch sử của tất cả các giao dịch trước đó. Mỗi "khối" *(block)* trong *blockchain* đòi hỏi một bản ghi chép của các giao dịch gần đây cũng như một chuỗi các chữ cái và chữ số (gọi là một băm – *hash*), được tạo ra bằng cách sử dụng các thuật toán mật mã.

Người tạo ra những khối này được gọi là thợ mỏ (*miner*).

Thợ mỏ là những người (hoặc thường là những người sở hữu máy chủ) chạy phần mềm Bitcoin và tạo băm ngẫu nhiên. Mỗi thợ mỏ cạnh tranh để sản xuất một băm với giá trị thấp hơn một độ khó *(difficulty)* mục tiêu nhất định, nhằm hoàn thành một khối mới trong *blockchain*. Thợ mỏ đầu tiên hoàn thành nhiệm vụ này sẽ nhận được một phần thưởng, hiện tại là 25 bitcoin. Khi giao thức ngừng phát hành *bitcoin* mới, các thợ mỏ có thể sẽ được hỗ trợ bằng các khoản phí giao dịch nhỏ. Phần thưởng này khuyến khích mọi người trên khắp thế giới dành nhiều thời gian và tiền bạc (chi phí năng lượng của việc chạy máy chủ để đào *bitcoin* là không đáng kể) xác minh các giao dịch mà nếu không có phần thưởng thì họ sẽ chẳng quan tâm.

Nhiều người đam mê Bitcoin xem blockchain là giải pháp cho mọi vấn đề. Họ cũng xem nó như là sự hoàn tác của các công ty nền tảng thống trị ngày nay, bởi vì *blockchain* mở toang dữ liệu mạng lưới của nó và có thể di chuyển đến bất kỳ mạng nào khác. Tuy nhiên, chúng tôi nghĩ rằng đám đông này có nói quá lên về trường hợp của họ. *Blockchain* giải quyết một vấn đề hết sức cụ thể: Nó cho phép bạn tin tưởng rằng thông điệp mà bạn đang gửi đi dứt khoát sẽ đến được đúng người cần đến. Nhưng nó không

cho bạn biết liệu bạn có nên tin tưởng người đó ngay từ đầu hay không. Hoặc, nếu bạn đang mua một dịch vụ hay sản phẩm hữu hình, liệu người đó có giao đúng thứ bạn đã trả tiền để mua hay không. Hoặc bạn phải làm gì để giải quyết tranh chấp giữa các bên tham gia giao dịch. *Blockchain* chỉ giải quyết một phần nhỏ của sự tin cậy. Như chúng tôi đã trình bày trong suốt cuốn sách này, các nền tảng đóng vai trò rất tích cực trong việc kiến thiết sàn giao dịch và cộng đồng của chúng, và trong hầu hết các trường hợp, blockchain chỉ giải quyết một phần rất nhỏ của những gì mà các nền tảng này đang làm.

Thay vì kết thúc sự thống trị của nền tảng, chúng tôi cho rằng, sự phát triển của công nghệ *blockchain* sẽ gắn liền với sự trỗi dậy của nhiều công ty nền tảng mới. Giống như HTTP và Web trước đó, *blockchain* sẽ hình thành một cơ sở hạ tầng phi tập trung, tạo ra cơ hội cho các thị trường và cộng đồng mới nổi lên. Nhưng hầu hết những cơ hội mới này sẽ không thành hình nếu không có một công ty nền tảng điều phối chúng và khai thác tiềm năng của chúng. (Hãy nghĩ đến một thế giới mà ở đó, Web sẽ không có một nền tảng tìm kiếm như Google để giúp bạn hiểu nó.) Có thể một số công ty mới này sẽ thay thế các công ty nền tảng độc quyền hiện tại, nhưng nền tảng vẫn là mô hình kinh doanh chiếm ưu thế.

Tuy nhiên, có thể tác động của Bitcoin vẫn rất to lớn, đặc biệt là trong thế giới tài chính. *Blockchain* giải quyết những vấn đề lớn nhất từ xưa đến nay vẫn luôn ám ảnh tiền tệ kỹ thuật số: giả mạo, gian lận lặp chi *(double spending)* và sự lệ thuộc vào một cơ quan trung ương để xử lý giao dịch. Blockchain biến toàn bộ mạng lưới các thợ mỏ Bitcoin thành nơi chỉ có sự thật mà thôi. Các thợ mỏ cạnh tranh nhau để là người đầu tiên, và sau đó những người khác sẽ xác minh kết quả. Để tạo ra giao dịch giả mạo, bạn cần phải đánh lừa số đông thợ mỏ trong mạng lưới. Bởi vì blockchain vận hành dựa trên sự đồng thuận nên bạn cần phải kiểm soát hơn 50% sức mạnh xử lý trong toàn bộ mạng lưới để tạo ra một khối giả thành công. Với số lượng lớn (và ngày càng tăng) của thợ mỏ bitcoin, hiện tại đây là một nhiệm vụ bất khả thi. Nếu một thợ mỏ đã giành được quyền kiểm soát một phần đáng kể của mạng lưới, toàn bộ blockchain sẽ bị đe dọa. Nhưng cho đến nay, đây chưa phải là một mối đe dọa thực sự.

Hiện tại, Bitcoin là mạng lưới *blockchain* lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, nhiều *blockchain* khác (thường được gọi chung là altcoin) đang thực hiện

những thay đổi nhỏ trong giao thức Bitcoin để thích ứng với các mục đích sử dụng khác. Nhưng như bản chất của *blockchain* cho thấy, một mạng lưới *blockchain* lớn hơn sẽ hữu ích và an toàn hơn. Chính vì vậy, ở hiện tại, Bitcoin nắm giữ vị thế độc tôn. Thế nhưng, có nhiều dấu hiệu cho thấy tình hình có thể thay đổi trong tương lai gần. Bitcoin đã trải qua cuộc khủng hoảng quản trị lớn đầu tiên của nó vào đầu năm 2016. Mặc dù công tác quản trị mạng Bitcoin được phân cấp một cách rõ ràng nhưng rất nhiều người có quyền truy cập và có khả năng sửa đổi mã nguồn của Bitcoin lại có sức ảnh hưởng vô cùng lớn. Đầu năm 2016, một vài người trong số này đã chống lại việc thay đổi với giao thức Bitcoin và ngăn chặn hiệu quả những thay đổi có thể làm tăng năng lực giao dịch của mạng lưới. Có thể cuộc khủng hoảng quản trị này sẽ được giải quyết trong tương lai, mặc dù vậy, việc thiếu vắng một mô hình quản trị chính thức đối với việc thay đổi giao thức Bitcoin có thể cản trở sự phát triển của nó. Ngoài ra, vào cuối năm 2015, Linux Foundation đã thông báo sẽ bắt đầu triển khai dự án phát triển một blockchain mã nguồn mở được thiết kế đặc biệt để các định chế tài chính và ngân hàng toàn cầu sử dụng. Dự án này được hỗ trợ bởi một liên đoàn gồm các công ty lớn như JP Morgan, Wells Fargo và Sàn giao dịch Chứng khoán London. Phải một thời gian nữa thì nỗ lực này mới đạt được thành quả bước đầu, nhưng dựa trên lực lượng hậu thuẫn vững mạnh, nó có thể trở thành một đối thủ cạnh tranh của mạng Bitcoin trong tương lai.

Đến nay, tin tốt là Bitcoin vẫn hoạt động hiệu quả ở vai trò một nền tảng phát triển mở. Bất kỳ ai cũng có thể tạo các ứng dụng khai thác mạng lưới Bitcoin. Điều này tương phản hoàn toàn với hầu hết các giao thức thanh toán đang được sử dụng, chẳng hạn như AHC *(Automated Clearing House)*, giao thức được quản lý chặt chẽ và các nhà phát triển không thể tiếp cận được. Bitcoin cũng nhanh hơn và an toàn hơn nhiều so với hầu hết các lựa chọn thay thế hiện có. Hiện tại, hầu hết các luật lệ, quy định tài chính này tồn tại vì lý do chính đáng – ví dụ như để ngăn chặn nạn gian lận, rửa tiền và các hoạt động tội phạm khác. Nhưng *blockchain* có thể là chiếc dùi đục vỡ khu vực tài chính đang bị tập trung hóa một cách thái quá này. Vì Bitcoin cho phép các nhà phát triển xây dựng trên nền tảng của giao thức *blockchain* nên nó kích hoạt vô số công dụng mới của công nghệ nền tảng. Cũng giống như nền tảng iOS của Apple đã tạo ra cả một thế giới nơi

luôn "có một ứng dụng cho nó," có lẽ chúng ta sẽ sớm ở trong một thế giới nơi luôn "có một ứng dụng Bitcoin cho nó."

Ngày nay, có một hệ sinh thái khổng lồ các *start-up* dựa trên *blockchain* đang xây dựng nhiều ứng dụng mới, khai thác *blockchain* của Bitcoin như một cách để xác minh giao dịch. Nhưng các công ty này cũng đặt blockchain vào những bối cảnh sử dụng hoàn toàn mới. Chúng đang nghiên cứu mọi thứ, từ các sàn giao dịch và mạng xã hội dựa trên Bitcoin đến những cách thức hoàn toàn mới để ghi lại và theo dõi bản quyền kỹ thuật số trên Internet. Và các start-up không phải là những tổ chức duy nhất có thể nhìn ra tiềm năng của Bitcoin. Gần đây, các ngân hàng và công ty dịch vụ tài chính đã bắt đầu tham gia sân chơi này. Vào tháng 6 năm 2015, Ngân hàng Santander đã công bố một báo cáo ước tính rằng đến năm 2022, các công nghệ blockchain có thể giúp giảm đến 20 tỷ đô la chi phí hạ tầng mỗi năm của ngân hàng. Nhưng không chỉ có mình Santander nhận thấy điều này. Gần đây, nhiều công ty đã đầu tư vào các start-up hoặc sáng kiến bitcoin, bao gồm Goldman Sachs, American Express, BBVA, Capital One, MasterCard, Nasdaq, Sàn giao dịch Chứng khoán New York, Citibank và IBM. Đây chỉ là một làn sóng nữa trong cơn sóng thần vốn đầu tư mạo hiểm đã bắt đầu đổ vào các start-up dựa trên *blockchain*.

Với quá nhiều người chơi mới nhảy vào sân chơi tài chính và nhiều công nghệ mới đe dọa thay đổi cơ sở hạ tầng nền tảng của toàn ngành, khu vực tài chính có mức độ tập trung hóa cao có thể sẽ gặp chút hỗn loạn. Tiềm năng giảm thiểu chi phí giao dịch và loại bỏ bộ phận gác cổng chi phí cao là vô cùng lớn. Tương tự với cơ hội để thống nhất các chuyên gia dịch vụ tài chính đang phân tán khắp nơi về cùng một mạng lưới, cũng như cơ hội để kích hoạt nhu cầu chưa được khai thác đối với các thương vụ đầu tư tinh vi, phức tạp hơn. Thập kỷ tiếp theo có thể chứng kiến một số nền tảng ngày nay vẫn còn vô danh nhưng trong tương lai sẽ công phá ngành tài chính theo những cách thức mới và đáng ngạc nhiên. Tương lai này không có gì đảm bảo – cả Bitcoin và hầu hết các start- up công nghệ tài chính vẫn đang đối mặt với rủi ro pháp lý đáng kể. Các ngân hàng lớn có rất ít động lực để chơi đẹp, và không có lý do gì để chúng không gây sức ép, buộc thể chế quản lý hiện tại phải phục vụ lợi ích của mình. Nhưng lần đầu tiên trong một thời gian dài, cơ hội cho sự thay đổi thực sự trong lĩnh vực tài chính đã hiện hữu.

Tất cả ba lĩnh vực nói trên – chăm sóc sức khỏe, Internet vạn vật và tài chính – đã và đang thay đổi do sức ảnh hưởng của các công ty nền tảng. Nhưng trong mỗi ngành sẽ còn xuất hiện nhiều nền tảng lớn nữa. Chúng tôi chúc bạn may mắn trong việc tận dụng tối đa tương lai được "nền tảng" hóa này. Bằng cách sử dụng những kiến thức đúc kết được từ cuốn sách này, bạn sẽ được trang bị đầy đủ và sẵn sàng đối phó với bất kỳ thay đổi nào xảy ra trên con đường bạn đi.

Chúng tôi thành thật khuyên bạn nên tìm kiếm cơ hội nền tảng ở bất cứ nơi nào chúng có mặt. Những cơ hội lớn nhất về lâu dài có thể là những cơ hội mà hôm nay bạn chưa thể xác định được. Cũng giống như Bitcoin và *blockchain* đã tạo ra khả năng thay đổi trong lĩnh vực tài chính, các công nghệ mới sẽ mang lại cơ hội mới cho sự cách tân. Và, như mọi khi, nền tảng sẽ nằm ở trung tâm của tất cả.

Từ điển thuật ngữ nền tảng

Thu hút người dùng *(Audience building)* – Một trong bốn chức năng của một nền tảng. Một nền tảng phải xây dựng một mạng lưới có tính thanh khoản bằng cách thu hút một số lượng tới hạn người tiêu dùng và nhà sản xuất.

Quy tắc Chatroulette của Internet (Chatroulette rule of the Internet) – Khi không được kiểm soát, mạng lưới có quy mô đủ lớn sẽ tự nhiên giảm chất lượng của người dùng và của trải nghiệm sử dụng (ví dụ: những gã đàn ông khỏa thân ngồi trước máy ảnh).

Bài toán con gà và quả trứng *(Chicken-and-egg problem)* – Một vấn đề về sự phối hợp làm cho nền tảng khó thu hút được những người dùng đầu tiên của nó. Ban đầu, đối với hầu hết người dùng, chi phí tham gia một nền tảng vượt quá giá trị mà họ có thể nhận được từ nó. Trong thực tế, ban đầu, giá trị của việc tham gia mạng lưới thường âm. Nếu mạng lưới đủ lớn, cả người tiêu dùng và nhà sản xuất sẽ vui vẻ tham gia. Nhưng hầu hết người dùng ở mỗi bên của mạng lưới không sẵn sàng tham gia khi mạng còn nhỏ. Có 7 cách để giải quyết bài toán con gà và quả trứng:

1. Cung cấp biện pháp bảo đảm thông qua một khoản đầu tư lớn, trả trước

2. Bắt tay với các công ty khác trong ngành

3. Hành động như một nhà sản xuất

4. Tận dụng một mạng lưới có sẵn

5. Thu hút người dùng có giá trị cao hoặc người nổi tiếng

6. Nhắm đến một nhóm người dùng để lấp đầy cả hai phía của nền tảng

7. Cung cấp tiện ích người dùng đơn

Mức độ hàng hóa hóa *(Commoditization level)* – Mức độ phức tạp của giao dịch cốt lõi trong một loại nền tảng nhất định. Trong mỗi loại, nền tảng tồn tại trên một phổ dao động từ "bị hàng hoá hóa" đến "phi hàng hoá

hóa." Mức độ hàng hóa hóa có tác động lớn đến cách thức thiết kế nền tảng.

Nền tảng giao tiếp *(Communication platform)* – Xem "Loại nền tảng."

Cuộc cách mạng kết nối *(Connected revolution)* – Quá trình biến đổi về kinh tế và xã hội đã xảy ra vào đầu thế kỷ 21 với sự lan truyền của công nghệ kết nối.

Nền tảng nội dung *(Content platform)* – Xem "Loại nền tảng."

Giao dịch cốt lõi *(Core transaction)* – Tập hợp những hành động mà người tiêu dùng và nhà sản xuất phải hoàn thành để trao đổi giá trị. Trên mọi nền tảng, giao dịch cốt lõi đều bao gồm bốn bước cơ bản như nhau: tạo ra, kết nối, tiêu thụ và bồi thường.

Khối lượng tới hạn *(Critical mass)* – Điểm mà tại đó giá trị của mạng lưới cao hơn chi phí tham gia của hầu hết người dùng. Khi mạng lưới đạt đến quy mô đủ lớn, hiệu ứng mạng của nó sẽ bắt đầu lôi kéo những người dùng mới và tạo ra tăng trưởng.

Lợi thế kinh tế theo quy mô *(Economies of scale)* – Tiết kiệm chi phí bằng cách tăng sản lượng, thường diễn ra trong một công ty tuyến tính. Ý tưởng này được phổ biến rộng rãi vào những năm 1970 bởi Bruce Henderson, người sáng lập Boston Consulting Group. Trái ngược với ý tưởng này, hiện tượng lợi thế kinh tế giảm theo quy mô xuất hiện khi chi phí tăng lên thay vì giảm xuống khi sản lượng tăng.

Nền tảng trao đổi *(Exchange platform)* – Một nền tảng cung cấp giá trị chủ yếu bằng cách tối ưu hóa hoạt động trao đổi trực tiếp giữa một người tiêu dùng và một nhà sản xuất. Ý định kết nối tương thích cho nền tảng trao đổi luôn có giá trị giới hạn, rời rạc, thường là 1:1. Nền tảng trao đổi bao gồm các sàn giao dịch dịch vụ, sàn giao dịch sản phẩm, nền tảng thanh toán, nền tảng đầu tư, nền tảng mạng xã hội, nền tảng giao tiếp và nền tảng trò chơi xã hội.

Bốn chức năng *(Four functions)* – Bốn hoạt động mà một nền tảng tham gia vào để hỗ trợ giao dịch cốt lõi. Đó là: thu hút người dùng, kết nối tương thích, tạo ra các quy tắc và tiêu chuẩn, cung cấp các công cụ và dịch vụ.

Hiệu ứng mạng gián tiếp *(Indirect network effect)* – Hiệu ứng mạng giữa hai nhóm người dùng riêng biệt, ví dụ như người tiêu dùng và nhà sản

xuất. Còn được gọi là hiệu ứng mạng "chéo bên." Hiệu ứng này tạo ra một vòng hồi tiếp tích cực giữa hai bên của mạng lưới.

Nền tảng đầu tư *(Investment platform)* – Xem "Loại nền tảng."

Công ty tuyến tính *(Linear business)* – Công ty tạo sản phẩm hoặc dịch vụ và bán nó cho khách hàng. Giá trị di chuyển tuyến tính và theo một hướng thông qua chuỗi cung ứng của công ty.

Tính thanh khoản *(Liquidity)* – Một thuật ngữ từ các thị trường tài chính, thể hiện khả năng thị trường có thể tạo điều kiện thuận lợi cho một giao dịch. Một nền tảng được coi là thanh khoản khi có đủ khối lượng gối đầu trong cung và cầu để hầu hết các giao dịch có thể được hoàn tất nhanh chóng.

Nền tảng tạo lập *(Maker platform)* – Nền tảng tạo ra giá trị bằng cách cho phép nhà sản xuất tạo ra các sản phẩm bổ sung và truyền phát hoặc phân phối chúng cho đối tượng người dùng rộng lớn. Ý định kết nối tương thích cho nền tảng tạo lập là vô hạn về mặt lý thuyết, hoặc 1:Nhiều. Nền tảng tạo lập bao gồm nền tảng nội dung và nền tảng phát triển.

Chi phí biên *(Marginal cost)* – Chi phí để một công ty sản xuất ra đơn vị tồn kho tiếp theo. Nền tảng được hưởng lợi từ chi phí biên gần bằng 0 ở quy mô lớn.

Ý định kết nối tương thích *(Matching intention)* – Số đơn vị tối đa của một món hàng mà nhà sản xuất có thể trao đổi tại một thời điểm nhất định.

Kết nối tương thích *(Matchmaking)* – Một trong bốn chức năng. Nền tảng phải kết nối đúng người tiêu dùng với đúng nhà sản xuất để tạo thuận lợi cho việc trao đổi và tương tác.

Định luật Metcalfe *(Metcalfe's law)* – Lý thuyết này cho rằng giá trị của một mạng lưới tỷ lệ với bình phương của số lượng người dùng được kết nối trong một hệ thống (một cách tương đối, giá trị mạng lưới = *n(*)*). Khi có nhiều người dùng tham gia một mạng lưới, số lượng kết nối duy nhất khả thi tăng theo hàm: *(n(*) – n)*/2, trong đó n là số lượng người dùng. Vì số lượng kết nối khả thi rất lớn nên hàm toán học này tiệm cận giới hạn của *n(*)*.

Các hình thức trợ cấp bằng tiền *(Monetary subsidies)* – Trực tiếp hoặc gián tiếp tặng tiền cho người tiêu dùng hoặc nhà sản xuất để khuyến

khích họ tham gia một mạng lưới. Một trong ba cách để nền tảng trợ cấp giá trị cho người dùng tham gia sớm.

Hiệu ứng mạng *(Network effect)* – Khi hành vi của một người dùng có tác động trực tiếp lên giá trị mà những người dùng khác sẽ nhận được từ cùng một dịch vụ. Hiệu ứng mạng có thể tích cực hoặc tiêu cực (xem "Hiệu ứng mạng đảo ngược.")

Thang hiệu ứng mạng *(Network effects ladder)* – Một khung nội dung để hiểu cách thức phát triển chất lượng một cách có hệ thống khi mạng lưới mở rộng. Thang hiệu ứng mạng bao gồm năm "bậc": Sự kết nối, Hoạt động giao tiếp, Hoạt động giám tuyển, Sự hợp tác và Cộng đồng.

Sự phụ thuộc vào quá trình *(Path dependence)* – Trạng thái xảy ra khi các quyết định và điều kiện ban đầu ảnh hưởng đến những quyết định tiếp theo. Ví dụ: các loại người dùng mà một mạng lưới sẽ thu hút trong tương lai tùy thuộc vào thành phần và hành vi của người dùng hiện tại trong mạng lưới đó. Nói cách khác, sự tăng trưởng trong các mạng lưới không phải là ngẫu nhiên. Bản chất phụ thuộc vào quá trình của các mạng lưới khiến cho việc thiết kế nền tảng đặc biệt quan trọng trong giai đoạn đầu.

Nền tảng thanh toán *(Payments platform)* – Xem "Loại nền tảng."

Mô hình kinh doanh nền tảng *(Platform business model)* – Mô hình kinh doanh tạo điều kiện cho hoạt động trao đổi giá trị giữa nhiều nhóm người dùng, người tiêu dùng và nhà sản xuất.

Loại nền tảng *(Platform type)* – Một nhóm các nền tảng trong đó giao dịch cốt lõi tạo điều kiện cho cùng một loại giá trị được trao đổi. Việc tìm ra loại nền tảng nào phù hợp với mô hình kinh doanh là một trong những bước đầu tiên trong quy trình thiết kế nền tảng. Dưới đây là 9 loại nền tảng cùng với loại giá trị xác định giao dịch cốt lõi của chúng.

1. *Sàn giao dịch dịch vụ:* một dịch vụ

2. *Sàn giao dịch sản phẩm:* một sản phẩm hữu hình

3. *Nên tảng thanh toán*: hoạt động thanh toán bằng tiền

4. *Nên tảng đâu tư:* một khoản đầu tư (tức là, tiền được trao đổi lấy một công cụ tài chính, có thể là vốn chủ sở hữu hoặc một khoản vay, v.v.)

5. *Nên tảng mạng xã hội*: chế độ tương tác xã hội xác nhận kép (kết bạn)

6. *Nên tảng truyền thông:* hoạt động giao tiếp xã hội trực tiếp 1:1 (ví dụ: nhắn tin)

7. *Nên tảng chơi trò chơi xã hội:* một tương tác chơi trò chơi có nhiều người dùng tham gia, có thể cạnh tranh hoặc hợp tác với nhau

8. *Nên tảng nội dung:* một nội dung (bài viết văn bản, ảnh, video, v.v.)

9. *Nên tảng phát triển:* một chương trình phần mềm

Các khoản trợ cấp tính năng sản phẩm *(Product feature subsidies)* – Tạo ra chức năng đặc biệt cho những người dùng quan trọng để củng cố lòng trung thành và mức độ sử dụng của nhóm này. Một trong ba cách để nền tảng trợ cấp giá trị cho người dùng tham gia sớm.

Sàn giao dịch sản phẩm *(Product marketplace)* – Xem "Loại nền tảng."

Hiệu ứng mạng đảo ngược *(Reverse network effect)* – Khi hành vi của một người dùng tác động tiêu cực hoặc gây hại đến trải nghiệm của người dùng khác trên mạng.

Các nguyên tắc và tiêu chuẩn *(Rules and standards)* – Một trong bốn chức năng của một nền tảng. Nền tảng thiết lập các hướng dẫn và nguyên tắc quy định hành vi được cho phép hoặc được khuyến khích, những hành vi bị cấm hoặc không được khuyến khích.

Thị trường dịch vụ *(Service marketplace)* – Xem "Loại nền tảng."

Nền tảng chơi trò chơi xã hội *(Social gaming platform)* – Xem "Loại nền tảng."

Nền tảng mạng xã hội *(Social networking platform)* – Xem "Loại nền tảng."

Các công cụ và dịch vụ *(Tools and services)* – Một trong bốn chức năng của một nền tảng. Nền tảng cung cấp các công cụ và dịch vụ cho người dùng để hỗ trợ từng bước của giao dịch cốt lõi. Các công cụ do người dùng tự sử dụng và phi tập trung, trong khi các dịch vụ được tập trung hóa và yêu cầu sự tham gia liên tục từ nền tảng này.

Giao diện Tinder *(Tinderface)* – Một thuật ngữ dùng để chỉ giao diện dành cho người dùng dựa trên hành động lướt màn hình, tương tự như giao diện mà Tinder sử dụng.

Chi phí giao dịch *(Transaction cost)* – Chi phí phát sinh trong quá trình thực hiện một giao dịch; chi phí tham gia vào một tương tác. Chi phí giao dịch được chia thành: chi phí tìm kiếm và thông tin, chi phí thương lượng, chi phí thực thi.

Trình tự người dùng *(User sequencing)* – Việc sắp xếp thứ tự ưu tiên một cách có chủ đích trong quá trình thu hút các nhóm người dùng nhất định mà những người khác sẽ muốn tương tác với họ. Một trong ba cách để nền tảng trợ cấp giá trị cho người dùng tham gia sớm.

Chuỗi giá trị *(Value chain)* – Một công cụ để phân tích khả năng cạnh tranh được phổ biến bởi Michael Porter trong tác phẩm Lợi thế cạnh tranh (Competitive Advantage) mà ông hoàn thành năm 1985. Chuỗi giá trị là tập hợp các hoạt động mà một công ty tuyến tính thực hiện để cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị cho khách hàng của mình.

Hệ sinh thái giá trị *(Value ecosystem)* – Tập hợp các hoạt động mà một nền tảng thiết kế và thực hiện để hỗ trợ mạng lưới của mình và tạo điều kiện cho các giao dịch. Hệ sinh thái giá trị bao gồm giao dịch cốt lõi và bốn chức năng của nền tảng.

Lời cảm ơn

Cũng giống như công cuộc xây dựng một nền tảng, việc viết ra một cuốn sách là nỗ lực của cả tập thể. Ngoài hai nhân vật được nhắc đến trên trang bìa, cuốn sách này còn có sự góp sức của rất nhiều người khác. Đầu tiên, các tác giả muốn cảm ơn tất cả những thành viên tuyệt vời tại Applico, những người đang từng ngày biến sự cách tân nền tảng thành hiện thực. Nếu không có công việc khó khăn của các bạn, chúng tôi sẽ không có gì để viết về. Cuốn sách này thực sự là thành quả từ những nỗ lực của cả tập thể, và nó thuộc về tất cả chúng ta. Có vài cá nhân xứng đáng được nhắc đến một cách cụ thể vì những đóng góp phi thường của họ trong quá trình soạn thảo và biên tập. Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Greg Battle vì những kiến thức chuyên sâu và đóng góp của ông cho cuốn sách này. Greg là một trong những nguồn cảm hứng chính cho chương 7 và là người khởi đầu của khung nội dung mà chúng tôi giới thiệu ở phần cuối của chương đó. Những góp ý của ông trong suốt quá trình biên tập cũng là một sự giúp đỡ lớn lao, và cuốn sách này tốt hơn rất nhiều nhờ có những kiến thức và đề xuất mà ông chia sẻ. Chúng tôi cũng xin cảm ơn Nathaniel Malka và Erik Zambrano về ý kiến đóng góp của họ trong suốt quá trình biên soạn. Kiến thức và bình luận của họ đã góp phần không nhỏ vào việc nâng cao chất lượng cuốn sách.

Ngoài phạm vi Applico, chúng tôi muốn cảm ơn tất cả các doanh nhân đã dành thời gian trả lời phỏng vấn và trò chuyện với chúng tôi. Cuốn sách này được cải thiện rất nhiều nhờ sự đóng góp của những nhân vật này. Xin cảm ơn Glen Weyl vì những hiểu biết của ông về nền kinh tế của các thị trường nền tảng. Cuộc trò chuyện của chúng tôi với Glen vào thời điểm bắt đầu viết cuốn sách này đã giúp chúng tôi mở mang hơn rất nhiều. Glen cũng là nguồn cảm hứng cho chương 2 và là khởi nguồn cho những phần sâu sắc nhất của chương đó. Công trình nghiên cứu của ông về kinh tế học và giá cả của nền tảng thật xuất sắc, chúng tôi thành thật khuyên bạn nên tìm đọc. Andre Veiga cũng xứng đáng được nhắc đến. Những cuộc trò

chuyện và làm việc với anh đã giúp tinh chỉnh nhiều phần tập trung vào kinh tế học nền tảng trong cuốn sách này.

Chúng tôi muốn cảm ơn tất cả mọi người tại St. Martin's Press đã giúp hoàn thiện cuốn sách này. Nhân vật quan trọng nhất chính là biên tập viên của chúng tôi, Emily Carleton. Emily tin tưởng chúng tôi ngay từ đầu và dành cho hai con người lần đầu tiên viết lách một cơ hội. Chúng tôi sẽ mãi mãi biết ơn Emily vì niềm tin mà cô đặt vào chúng tôi, và vì sự giúp đỡ của cô trong suốt quá trình làm sách. Cuốn sách này đã được cải thiện đáng kể nhờ những đóng góp và sự biên tập của cô ấy. Từng trang sách đều có công lao của cô. Chúng tôi cũng xin cảm ơn Laura Apperson, Donna Cherry, Laura Clark, Karlyn Hixson, và Annabella Hochschild vì những đóng góp của họ ở các giai đoạn khác nhau của quá trình xuất bản. Là những tác giả lần đầu tiên viết sách, chúng tôi thật may mắn khi được làm việc với một đội ngũ tuyệt vời, những người đã giúp quá trình này diễn ra suôn sẻ, nhanh chóng và hiệu quả. Chúng tôi chân thành biết ơn tất cả những người chúng tôi đã nhắc đến, cùng rất nhiều người khác mà chúng tôi không có cơ hội gặp gỡ nhưng đã góp phần không nhỏ vào quá trình xuất bản cuốn sách này.

Cuối cùng nhưng chắc chắn là không kém phần quan trọng chính là William Clark, người đại diện của chúng tôi. William tin tưởng chúng tôi ngay từ đầu và nhìn thấy sức mạnh của các nền tảng đang thay đổi thế giới. Anh ấy đã cho chúng tôi cơ hội và giúp chúng tôi tìm thấy một nhà xuất bản tuyệt vời cho cuốn sách này. Không gì có thể nói hết tầm ảnh hưởng từ sự giúp đỡ của anh trong suốt một năm rưỡi qua, khi chúng tôi xuất bản cuốn sách đầu tay của mình. Xin cảm ơn anh vì sự tin tưởng và sự ủng hộ anh dành cho chúng tôi.

Mỗi tác giả cũng muốn gửi lời cảm ơn đến một vài người đã giúp đỡ họ trong mỗi hành trình họ đi qua.

Từ Alex,

Cảm ơn mẹ của con, nếu không có mẹ thì hẳn là con đã không thể viết được cuốn sách này. Mẹ luôn đặt con lên trước bản thân mình và luôn là tấm gương sáng để con noi theo. Mẹ đã dạy cho con ý nghĩa của việc lao động chăm chỉ và gặt hái thành công. Đến tận ngày hôm nay, mẹ luôn là người vị tha nhất mà con biết trên đời, và sẽ luôn như thế. Mẹ truyền cảm hứng để con làm tốt hơn và không bao giờ bỏ cuộc. Cuốn sách này là một

minh chứng cho tất cả những gì con đã học được từ mẹ. Tình yêu và sự ủng hộ của mẹ đã biến mọi việc thành có thể. Cảm ơn em gái Christina của anh vì đã luôn thúc đẩy anh cố gắng hết sức mình. Em không ngừng thách thức và khuyến khích anh làm tốt hơn nữa. Anh sẽ không có thể hoàn thành được mọi việc ngày hôm nay nếu không có em.

Với Will Roush và George Hornig, cảm ơn vì đã tin tưởng tôi ngay từ đầu. Hai người luôn ở bên tôi bất chấp mọi hoàn cảnh. Cuốn sách này là một cột mốc quan trọng cho Applico mà tất cả chúng ta cùng xây dựng, và là sự khởi đầu của những điều thậm chí còn lớn lao hơn cho công ty mà hai người đã góp phần lập nên. Tôi cũng muốn cảm ơn nhóm các nhà cố vấn và nhà đầu tư ưu tú, những người đã giúp đỡ Applico trong suốt hành trình của nó. Công ty sẽ không thể thành công nếu không có sự đóng góp của mọi người, và chúng tôi sẽ không thể ở đây hôm nay để ăn mừng cuốn sách này. Mặc dù tôi không thể viết hết tên của từng người ra đây, nhưng tôi tin mọi người đều hiểu. Xin cảm ơn mọi người.

Cuối cùng, cảm ơn Lindsey Wellenstein vì đã là người bạn đời của anh. Em giữ anh luôn tập trung, ngay cả khi điều đó có nghĩa là phải nghe anh lảm nhảm về cái ý tưởng nền tảng mới nhất đang khiến anh phấn khích. Cảm ơn sự kiên nhẫn và ủng hộ của em.

Từ Nicholas,

Xin gửi lời cảm ơn tới bố mẹ, người đã nuôi dạy tôi khôn lớn và cho tôi nhiều ý kiến quý báu trong suốt quá trình viết lách. Sự ủng hộ của họ đã giúp tôi tỉnh táo và làm việc năng suất hơn. Tôi vô cùng biết ơn họ vì tình yêu thương và sự cổ vũ khích lệ vô điều kiện, và có lẽ vì cả quyết định không khôn ngoan chút nào là có thêm đứa con thứ hai. Cám ơn chị tôi, Natalie. Chị thực sự là nguồn cảm hứng của em. Lòng tốt, niềm đam mê, thái độ làm việc và sự tận tâm của chị khiến em luôn nỗ lực làm tốt hơn mỗi ngày. Em không thể đòi hỏi gì hơn ở một hình mẫu lý tưởng và một người chị cả như thế. Em xin lỗi vì là cậu em út trong gia đình và lấy mất vị trí độc nhất của chị. Nhưng công bằng mà nói, đó không phải kế hoạch của em.

Tôi cũng xin dành lời cảm ơn đặc biệt đến Eric Weiner. Eric đã nhìn thấy điều gì đó ở một gã sinh viên năm nhất, và trở thành người cố vấn kiêm người bạn tuyệt vời. Anh ấy đã dạy tôi nhiều thói quen tốt và cả một vài thói quen xấu. Sự giúp đỡ của anh, từ ý tưởng cho đến bản kế hoạch đề

xuất và cho đến tận khi bản thảo hoàn thành, đã góp một phần quan trọng giúp cuốn sách này được xuất bản.

Cuối cùng, tôi xin cảm ơn Tiffany Tsai. Sự giúp đỡ của em trong suốt quá trình xuất bản rất quan trọng. Cảm ơn vì đã giúp tôi luôn tỉnh táo và đảm bảo rằng tôi đã hoàn thành mọi việc đúng giờ. Em luôn sẵn sàng làm việc vì tôi, cho dù là giúp tìm kiếm, đảm bảo tôi luôn ăn uống tử tế hay giữ tôi tập trung vào công việc. Cuốn sách này sẽ không thể hoàn thành nếu không có sự hỗ trợ của em.

[1] *Product company: là công ty bán các sản phẩm phục vụ số đông người dùng. Các công ty này chú trọng phát triển sản phẩm để thu hút càng nhiều người mua càng tốt. (Chú thích của BT)*

[2] *Nguyên văn: "They were the canary in our corporate coal mine." Những người thợ khai thác than thường đem theo một con chim hoàng yến khi đi xuống các đường hầm mỏ. Nếu có khí độc như carbon monoxide, con chim sẽ bị chết trước khi con người bị tác động, nhờ đó thợ mỏ được cảnh báo kịp thời.*

[3] *S&P 500 (đầy đủ là Standard & Poor's 500 Stock Index - Chỉ số cổ phiếu 500 của Standard & Poor) dùng để đo lường giá trị chứng khoán của 500 công ty lớn nhất về vốn hóa được niêm yết trên sàn chứng khoán New York hoặc Nasdaq. Đây là một chỉ số được các công ty truyền thông về lĩnh vực tài chính sử dụng phổ biến nhất. (Chú thích của BT)*

[4] *Nguyên văn: "Those in glass houses…" bắt nguồn từ câu thành ngữ "Those who live in glass houses shouldn't throw stones", ý nói không nên chỉ trích hay chê bai ai vì người nào cũng có khiếm khuyết ở điểm này hay điểm khác.*

[5] *IPO (viết tắt của Initial Public Offering) là việc chào bán chứng khoán lần đầu tiên ra công chúng. (Chú thích của BT)*

[6] *dot-com chính là ".com" ("dot" là dấu chấm), là công ty thực hiện hầu hết hoạt động kinh doanh của mình trên Internet, thông qua một trang web sử dụng tên miền cấp cao phổ biến ".com". (Chú thích của BT)*

[7] *Hay còn gọi là USA Today's Super Bowl Ad Meter, là chương trình khảo sát thường niên bắt đầu từ năm 1989 nhằm đánh giá các Phim quảng cáo (TVC) trong trận Super Bowl do tờ USA Today's thực hiện. Khảo sát này yêu cầu các nhóm người tham gia ở tòa soạn và trên cả nước phải chấm điểm trực tiếp cho các quảng cáo ngay khi trận đấu diễn ra. (Thang điểm từ 0 đến 10, 0 là tệ nhất và 10 là xuất sắc nhất)*

[8] *Cho đến nay, trận Super Bowl diễn ra ngày 30 tháng 1 năm 2000 là trận Super Bowl có nhiều quảng cáo từ các công ty kinh doanh trực tuyến*

nhất với hơn 14 quảng cáo từ LastMinuteTravel.com, Pets.com, Computer.com và Epidemic.com, tổng cộng chiếm 20% thời lượng quảng cáo, chi phí trung bình là 2,2 triệu đô la cho mỗi 30 giây.

[9] *Just In Time (JIT) là một khái niệm trong sản xuất hiện đại, có thể được tóm lược ngắn gọn lại là: "Đúng sản phẩm – Đúng số lượng – Đúng địa điểm – Đúng thời điểm cần thiết."*

[10] *bong bóng dot-com là cách miêu tả hình tượng về thị trường chứng khoán khi cổ phiếu của các công ty công nghệ lên cao một cách bất thường. Hiện tượng xảy ra khi cổ phiếu của các hãng này bị đầu cơ hoặc nhận được sự kỳ vọng thái quá từ phía các nhà đầu tư. Bong bóng được nhắc tới ở đây, theo Alan Greenspan - cựu Chủ tịch Fed, xuất hiện vào ngày 9 tháng 8 năm 1995 khi Netscape Communications bắt đầu niêm yết cổ phiếu của mình và vỡ vào ngày 10 tháng 3 năm 2000 khi chỉ số tổng hợp NASDAQ đạt đỉnh cao nhất.*

[11] *Beanie Babies là một dòng đồ chơi được tạo ra bởi Ty Warner – người sáng lập Ty Inc. Đồ chơi được nhồi bằng những viên nhựa nhỏ (plastic pellets – "beans") thay vì bông mềm thông thường. (Chú thích của BT)*

[12] *Nguyên văn của cụm từ "gây nhức nhối" được dùng trong chương này là "a pain in the ass" đã được chúng tôi chuyển ngữ theo nghĩa bóng. Tuy nhiên, trong slogan này, để đảm bảo tính chính xác, cụm từ "a pain in the ass" được giữ nguyên nghĩa đen. Về sau, GitHub cũng bỏ slogan này một phần vì ngôn ngữ được sử dụng trong câu không còn phù hợp.*

[13] *Luật lũy thừa (power law) hay quy luật phân phối lũy thừa (power-law distribution) nói rằng, yếu tố ảnh hưởng lớn nhất lại đến từ một tỷ lệ nhỏ trong hệ thống. Trong thống kê, có rất nhiều ví dụ về luật lũy thừa: luật Steven, luật Keplar, luật Zipf và nguyên tắc Pareto (hay nguyên tắc 80/20). Luật lũy thừa cũng giải thích rất nhiều sự kiện trong tự nhiên (xác suất xảy ra động đất), tài chính (tỷ lệ phân chia tài sản), ngôn ngữ (độ thường xuyên của từ), kinh doanh (doanh thu bán sách của một trang*

thương mại điện tử). Hầu như tất cả các hệ thống phức tạp đều theo luật lũy thừa trong chính hệ thống đó.

[14] *Nguyên văn: "It servers the proverbial free lunch," nghĩa là "Nó phục vụ bữa ăn miễn phí như trong thành ngữ đã nói." Câu thành ngữ được nhắc đến ở đây là "There is no such thing as a free lunch," nghĩa là "không có bữa trưa nào thực sự miễn phí cả," ý muốn nói, để ăn được một bữa trưa có vẻ như miễn phí, thực ra bạn cũng phải bỏ thời gian, công sức, chi phí cơ hội,... của bản thân.*

[15] *Bot hay robot mạng là các ứng dụng phần mềm chạy các tác vụ tự động hóa trên mạng.*

[16] *Instacart cung cấp dịch vụ đi mua hàng theo yêu cầu. Người tiêu dùng có nhu cầu mua sắm gửi danh sách món hàng cần mua, đội ngũ người mua hàng của Instacart (Personal Shopper) sẽ trực tiếp đi tìm mua, sau đó giao đến tận nhà cho khách hàng.*

[17] *6 mức độ cách biệt (six degrees of separation) là ý tưởng do Frigyes Karinthy khởi xướng vào năm 1990, cho rằng tất cả những cá thể sống và mọi thứ khác trên thế giới đều cách nhau nhiều nhất là 6 bước liên hệ. Theo đó, chuỗi "một người bạn của một người bạn" có thể kết nối hai người bất kỳ qua tối đa là 6 bước.*

[18] *Nhóm 8 trường đại học tư thục ưu tú nhất và lâu đời nhất của Hoa Kỳ, gồm có: Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, University of Pennsylvania, Princeton University, Yale University.*

[19] *Trong thiết kế phần mềm, front-end là phần tương tác trực tiếp với người sử dụng, back-end (phần lập trình trên server) gồm có các thành phần để xử lý các thông tin từ front-end.*

[20] *Cảng an toàn (safe habor provison) là một điều khoản trong luật hoặc quy định nhằm bảo vệ chủ thể khỏi trách nhiệm pháp lý hoặc hình phạt trong các tình huống cụ thể hoặc nếu đáp ứng được một số điều kiện nhất định.*

[21] *Còn được gọi là Đạo luật Bảo vệ Bệnh nhân và Chăm sóc Sức khỏe Hợp túi tiền, hay Obamacare*.

[22] *Theo Techtarget, nền kinh tế gig (gig economy) là một môi trường trong đó các công việc tạm thời là phổ biến, doanh nghiệp sẽ thỏa thuận với những người lao động tự do về một sự cam kết ngắn hạn giữa đôi bên*.

[23] *Từ über (giới từ, tiền tố) trong tiếng Đức (đôi khi được viết là uber trong các ấn phẩm tiếng Anh) có nghĩa là "bên trên," "vượt qua," "hơn."*

Table of Contents